



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

**Hodnocení kvality výrobků z pohledu zákazníka**

**Evaluation of Product Quality from a Customer Perspective**

Student: Bc. Marcela Mičkalová

Vedoucí diplomové práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2011



### **Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu práce panu doc. Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi za odbornou pomoc a věnovaný čas při tvorbě diplomové práce a firmě Cyrilovo pekařství, s. r. o. za poskytnutí informací.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Marcela Mičkalová

## Obsah

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA HODNOCENÍ KVALITY .....</b>	<b>8</b>
2.1 ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY .....	8
2.2 DEFINICE POJMŮ .....	8
2.2.1 Kvalita.....	8
2.2.2 Produkt.....	10
2.2.3 Služba.....	10
2.3 SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKA .....	11
2.3.1 Sedm zásad pro spokojenost zákazníka.....	13
2.3.2 Důvody pro měření spokojenosti zákazníka.....	14
2.3.3 Měření spokojenosti zákazníka .....	14
2.4 METODY MĚŘENÍ SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA .....	15
2.4.1 Definování, kdo je zákazníkem.....	17
2.4.1.1 Poznání zákazníka.....	17
2.4.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti.....	18
2.4.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků.....	22
2.4.3.1 Stanovení údajů a informací, které mají být zjištěny .....	23
2.4.3.2 Definování otázek .....	24
2.4.3.3 Volba vhodného formátu dotazníků.....	25
2.4.3.4 Popis vstupních informací pro zákazníka.....	27
2.4.3.5 Definitivní uspořádání dotazníků .....	27
2.4.3.6 Formální úprava dotazníku .....	28
2.4.3.7 Předběžný test dotazníků .....	29
2.4.4 Vzorkování zákazníků.....	29
2.4.5 Výběr vhodné metody sběru dat.....	31
2.4.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníka.....	32
2.4.6.1 Index spokojenosti zákazníka .....	32
2.4.6.2 Statistické vyhodnocení .....	34
2.4.6.3 Testování statických hypotéz .....	35
2.4.6.4 Analýza rozptylu (ANOVA) .....	36
2.4.6.5 Test závislosti ve čtyřpolní tabulce.....	37
2.4.7 Využití výsledů pro procesy neustálého zlepšování .....	37
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>38</b>
3.1 CYRILLOVO PEKAŘSTVÍ, S. R. O.....	38
3.2 ADRESA SPOLEČNOSTI.....	38
3.3 HISTORIE CYRILLOVA PEKAŘSTVÍ .....	39
3.4 VÝROBNÍ ZAMĚŘENÍ SPOLEČNOSTI.....	40
3.4.1 Pekařská výroba.....	40
3.4.2 Cukrářská výroba.....	44

3.5 PRODEJNY VÝROBKŮ .....	44
3.6 NABÍZENÉ SLUŽBY .....	45
3.7 ZÁKAZNÍCI .....	46
<b>4 PRAKTICKÁ ČÁST, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>47</b>
4.1 CÍL VÝZKUMU .....	47
4.2 SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ .....	47
4.3 TVORBA DOTAZNÍKŮ .....	47
4.4 FORMA DISTRIBUCE DOTAZNÍKU A JEHO NÁVRATNOST .....	48
4.5 ZPŮSOB VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....	48
4.6 ANALÝZA VÝSLEDKŮ .....	50
4.6.1 Model pouze spokojenost .....	50
4.6.2 Model důležitost - spokojenost .....	58
4.6.3 Diferenční analýza .....	59
4.6.4 Vyhodnocení informativních otázek .....	60
4.6.5 Výpočet indexu spokojenosti zákazníka .....	64
4.7 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	68
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>71</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>75</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>77</b>

# 1 Úvod

Základním strategickým cílem každého podniku, který chce uspět na trhu, je jak neustálá péče o produkty a jejich inovace, tak zajištění maximální spokojenosti zákazníka. Trh produktů je v současné době vlivem mnoha faktorů pod stále silícím konkurenčním tlakem. Podniky, které se na tomto trhu nacházejí, se snaží přežít a proto provádějí intenzivní boje o zákazníky. Dochází ke změně charakteru z trhu prodávajících na trh kupujících. Současné podniky jsou charakteristické tím, že věnují nejvíce pozornosti získávání nových zákazníků. Péči o stálé zákazníky odsunují do pozadí. Podniky, které se zaměřují pouze na získání nových zákazníků, přicházejí každoročně o 10 až 30 procent stálých zákazníků z důsledku jejich zanedbání.

Proč hraje spokojenost zákazníků v konkurenčním boji důležitou roli? Protože prostřednictvím spokojenosti zákazníků, získávají podniky lepší postavení na trhu a také je vytvořen předpoklad k relativně dlouhodobému zajištění jejich existence. Spokojenost zákazníků se stává velmi významným ukazatelem, jehož výsledky je třeba vyhodnocovat, nacházet možnosti zlepšování a uvádět je do praxe. Každý zákazník může vidět hodnotu, kterou mu výrobek přinese, někde jinde. Proto je nutné nejprve definovat, co je to hodnota pro zákazníka, co ovlivňuje zákaznickou spokojenost. Ze sesbíraných dat je potřeba vyhodnotit a analyzovat faktory ovlivňující zákaznickou spokojenost. Pak je potřeba nalézt oblasti, které jsou z tohoto pohledu klíčové a na ně zaměřit úsilí o zlepšování. Podniky by jsi měly vytvořit vhodný systém sledování a měření spokojenosti. Protože všechny činnosti podniku jsou podmíněny tím, zda má podnik zákazníky, kteří jsou ochotní a schopni výsledky snažení podniku koupit.

Cílem předložené diplomové práce je provést měření spokojenosti zákazníků s kvalitou výrobků společnosti Cyrilovo pekařství, s. r. o., která se zabývá převážně výrobou pravých valašských frgálů. Snahou této práce je uskutečnit důkladné měření spokojenosti zákazníků a na základě kombinace několika metod výsledky měření analyzovat a vyhodnotit. Nejdůležitějším cílem práce je nalézt problematické oblasti a určit faktory, které by měly být předmětem zlepšení. V závěrečných doporučeních se budu snažit nastínit možný postup, jak k těmto zlepšením dospět. Mým osobním cílem je, aby výsledky této práce byly pro společnost Cyrilovo pekařství hodnotným přínosem.

## **2 Teoretická východiska hodnocení kvality**

### **2.1 Zásady managementu kvality**

Úspěšné vedení a fungování organizace vyžaduje, aby byla vedena a řízena systematickým a transparentním způsobem. Úspěch může být výsledkem zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace, a to na základě potřeb zainteresovaných stran. Řízení organizace zahrnuje management kvality společně s dalšími disciplínami managementu. [18]

Osm hlavních principů dle ISO 9000:2005:

- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení lidí (vůdčí role),
- zapojení lidí,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech,
- vzájemné prospěšné dodavatelské vztahy.

### **2.2 Definice pojmů**

#### **2.2.1 Kvalita**

Česká verze normy ISO 9000 vymezuje pojem kvalita jako stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Požadavek je vymezen jako potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. Inherentní znamená existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika. [18]



Tří atributy kvality:

- bezvadnost,
- kvalitativní parametry,
- stabilita.

**Bezvadnost** – výrobek nebo služba, kterou jsou považovaný za kvalitní, nemohou mít jakékoliv vady či nedostatky. Poškozený nebo nefungující výrobek nebo nenaplněnou službu snadno zákazník odhalí. Tyto nedostatky signalizují neschopnost výrobce či poskytovatelé služby splnit základní požadavky, které jsou kladeny na jeho výrobky či služby.

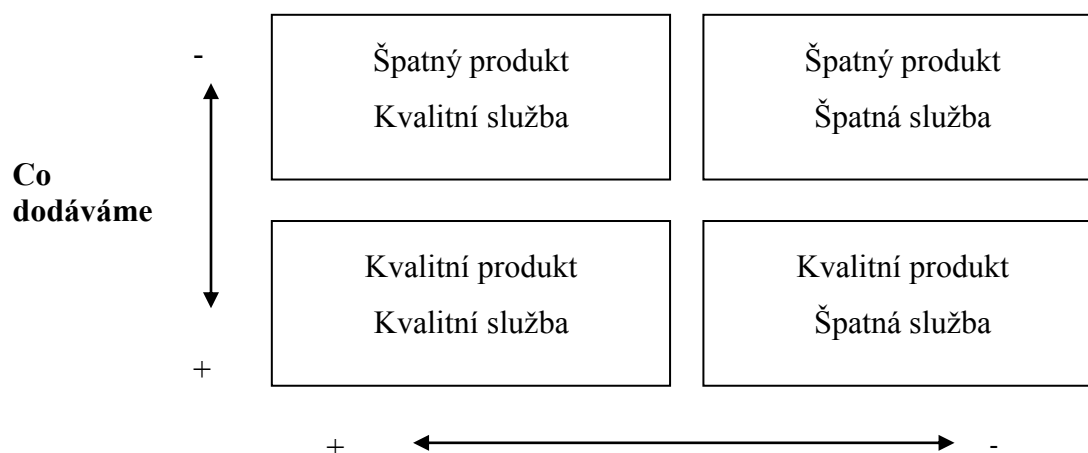
**Kvalitativní parametry** – za kvalitní produkt je často považován ten výrobek, který disponuje s lepšími parametry (např. výkon, životnost, funkce výrobku).

Dvě polohy kvalitních parametrů:

- vlastnosti produktu,
- doprovodné služby produktu.

Schematicky tyto dvě polohy kvalit. parametrů vyjadřuje následující obrázek 2.2.

**Obr. č. 2.1 Kvalita produktu i doprovodných služeb**



Zdroj: VEBER, J. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, str.12

**Stabilita** – na stabilitu je v poslední době kladen stále větší důraz. Odběratelé a zákazníci požadují výrobky, které budou mít vyrovnanou stabilitu s minimálními odchylkami. Stabilitu mohou výrobci zajistit důslednou výstupní kontrolou.

### 2.2.2 Produkt

Je výsledek procesu. Produkt je cokoli hmotného či nehmotného (výrobek, služba, myšlenka, osoba atd.). Je to složitá kombinace hmotných a nehmotných prvků, včetně funkčních, sociálních a psychologických užitných hodnot. Produkty jsou odvozeny od potřeb. Jestliže produkt nereaguje na žádnou potřebu, není tedy užitečný a nemá smysl jej vytvářet. Čtyři kategorie produktu – služba, software, hardware a zpracované materiály.

### 2.2.3 Služba

Je produkt v nehmotné podobě. V podstatě je to činnost nebo činnosti, odehrávající se na rozhraní mezi zákazníkem a dodavatelem. Pro většinu služeb je typická přítomnost zákazníka v procesu poskytování. Poskytovatel má tudíž velmi omezené až nulové možnosti nápravy vzniklých chyb a nedostatků.

Vlastnosti služeb:

**Nehmotnost** - služby nemají hmotnou (fyzickou) podstatu. Kvalitu služby můžeme ohodnotit až po její realizaci.

**Nedělitelnost** - zákazník se stává součástí procesu poskytování služby. Nemusí být přítomný po celou dobu poskytování služby. Výsledek poskytované služby je ovlivněn zákazníkem i poskytovatelem služby.

**Neskladovatelnost** - služby nelze vyrábět do zásoby.

**Variabilita kvality služby** - kvalita služby je závislá na lidském faktoru.

Nejdůležitější vztahy v setkání se službou:

- **kvalita služby** (zákazníková spokojenost) = kvalita dodané služby – očekávaná kvalita.
- **hodnota služby pro zákazníka** = kvalita služby (jak realizované výsledky, tak proces, jímž byly dosaženy) / (cenou a dalšími zákaznickými výdaji při získávání služby).
- **potencionální zisková spekulace při poskytování služby** = hodnota pro zákazníky – náklady poskytovatele služby.
- **výnosnost služby pro poskytovatele** = (zisk x opakované využití) / investice.

Zkušenost s kvalitou služeb lze popsat pěti dimenzemi (RATER):

- **spolehlivost** – schopnost poskytnout to, co je slíbeno přesně a bezchybně
- **serióznost** – znalosti a zdvořilosti zaměstnanců a jejich schopnost vyvolat důvěru a jistotu
- **dojem** – fyzické vybavení a zařízení, včetně vzhledu personálu
- **orientace na zákazníka** – tj. míra, jakou věnujeme individuální pozornosti našim zákazníkům
- **zodpovědnost** – tedy ochota pomáhat zákazníkům a poskytovat jim služby včas. [8]

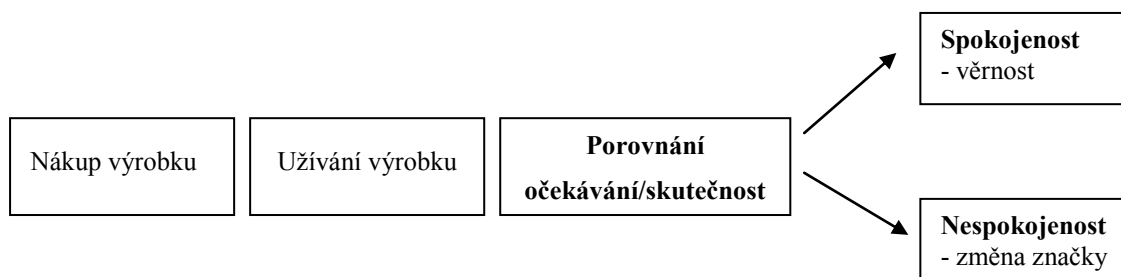
## 2.3 Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníka vzniká na základě pozitivního výsledku srovnání výrobku vytvořeného v mysli zákazníka s výrobkem skutečným. Zákazník porovnává své představy s realitou. Konečným výsledkem zákaznického hodnocení je spokojenost nebo nespokojenost s výrobkem nebo službou.

V normě ISO 9000 je spokojenost zákazníka definovaná jako vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků. Stížnosti zákazníků jsou obvyklým ukazatelem

nízké spokojenosti zákazníků, avšak stav bez stížnosti nevyhnutelně neznamená vysokou spokojenost zákazníka. [18]

**Obr. č. 2.2 Vytvoření zákaznické spokojenosti**



Zdroj: Acta Oeconomica Pragensia, roč. 16, č. 4, 2008

Kritéria určující spokojenost zákazníka:

- **výrobek** (kvalita, funkčnost, šíře, sortiment, dostupnost),
- **cena** (úroveň, splatnost, platební podmínky),
- **služby** (přesnost, spolehlivost, rychlost, jednoduchost vyřízení, zacházení, kompetence),
- **distribuce** (umístění, otevírací doba, poskytované služby),
- **image** (pověst, jistota, stabilita).

Tři hlavní stavy spokojenosti zákazníka:

**Potěšení zákazníka** – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšuje jeho původní představy a očekávání. Tyto situace jsou zřídka, ale stávají se. Zákazník je jednoduše více spokojen s tím, co obdržel, a jeho potřeby a očekávání byly realitou překonány.

**Naprostá spokojenost zákazníka** – shoda mezi očekáváním a vnímanou realitou. Zákazník cítí, že všechny jeho požadavky byly nákupem a používáním produktu uspokojeny.

**Limitovaná spokojenost** – vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka. Spokojenost zákazníka je nižší než v předchozích případech, hrozí příklon k nespokojenosti. Forma komunikace nespokojenosti mají obvykle podobu stížnosti a reklamací. [4]

### **2.3.1 Sedm zásad pro spokojenost zákazníka**

Podniky, které chtějí na trhu uspět, by měla dodržovat těchto sedm zásad:

**1. Vytvoření představy, jak udržet zákazníka** – každý pracovník od dělníka až po ředitele vydělávají peníze, ale také naplňují určité poslání, povinnost vůči svým zákazníkům.

**2. Naslouchání zákazníkovi** – nabádá k vytvoření rodinných vztahu se zákazníky. Když změníme od základu své chování, tak změníme i svoji pozici v konkurenčním boji.

**3. Učte se od vítězů** – studujte metody a filozofii velkých firem. Ti co studují vítěze, přijdou na to, že si sami budují strukturu, která uspokojí zákazníky a zároveň se učí těm technikám, které jim mohou objevit a odstranit důvody nespokojenosti zákazníků.

**4. Ponechte volnou ruku svým nejlepším zaměstnancům** – většina zaměstnanců se snaží poskytovat svým zákazníkům kvalitní služby. Firma by měla svým zaměstnancům ukázat, jak jsou pro ně důležití a že oni, jsou klíčovým prvkem celého systému.

**5. Odstraňte bariéry činností, vítězí u zákazníka** – firmy by se měly neustále podněcovat k lepšímu pochopení a zlepšování postupů, které vytvářejí hodnotu pro jejich zákazníky a neustále rušit ty, které žádnou hodnotu nepřinášejí. Každý podnik zle zdokonalit, jen se musí vedení a pracovníkům chtít.

**6. Měřte, měřte, měřte** – v rychle se zdokonalujících firmách se měří úplně všechno, co jim může sdělit, jaká je kvalita jejich práce. Analyzují a porovnávají své výsledky nejen s vlastní

minulosti a s požadavky zákazníků, ale také s výkony lidí, kteří kdekoli ve světě dělají tím nejlepším způsobem práci podobnou té jejich.

**7. Přeměňte slova v činy** – úspěšní manažeři, kteří vytvářejí tyto principy důrazu na zákazníka, formulují nový pohled na řízení. Oni sami staví zákazníka na první místo. Vytvářejí představu o svých firmách. Stávají se studenty na celý život a neustále hledají nové cesty, jak se dále vzdělávat. Věří v lidi a investují do nich. Staví týmy s důkazem na zákazníka, oslavují úspěchy a podporují spolupráci. [4]

### **2.3.2 Důvody pro měření spokojenosti zákazníka**

Nespokojenost zákazníku je impulzem pro neustálé zlepšování procesu. Každou stížnost nebo reklamaci by měl podnik vzít na vědomí, protože v dnešním konkurenčním prostředí může své zákazníky lehce ztratit. Ještě do nedávna podniky hodnotily spokojenost podle počtu reklamaci. Nebraly v potaz, že mnoho zákazníků mohlo být nespokojeno. Jen několik málo zákazníků výrobek reklamuje. Důvodu existuje mnoho např. pohodlnost, skromnost, ohleduplnost, velké vzdálenosti mezi koupí a místem projevu vady, věk zákazníka apod.

### **2.3.3 Měření spokojenosti zákazníka**

Podnikům záleží na tom, co si zákazníci myslí o jejich výrobcích a službách. Zda jsou spokojení či nikoli. Jen spokojený zákazník zůstává podniku věrný a doporučuje ho i ostatním potencionálním zákazníkům.

Měřením spokojenosti zákazníků získává vedení podniku zpětnou vazbu, která mu může pomoci při rozhodování o tom, jakým směrem se vydat při zlepšování procesů, výkonnosti.

## 2.4 Metody měření spokojenosti zákazníka

Lze je rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Mezi čtyři běžně používané metody měření patří:

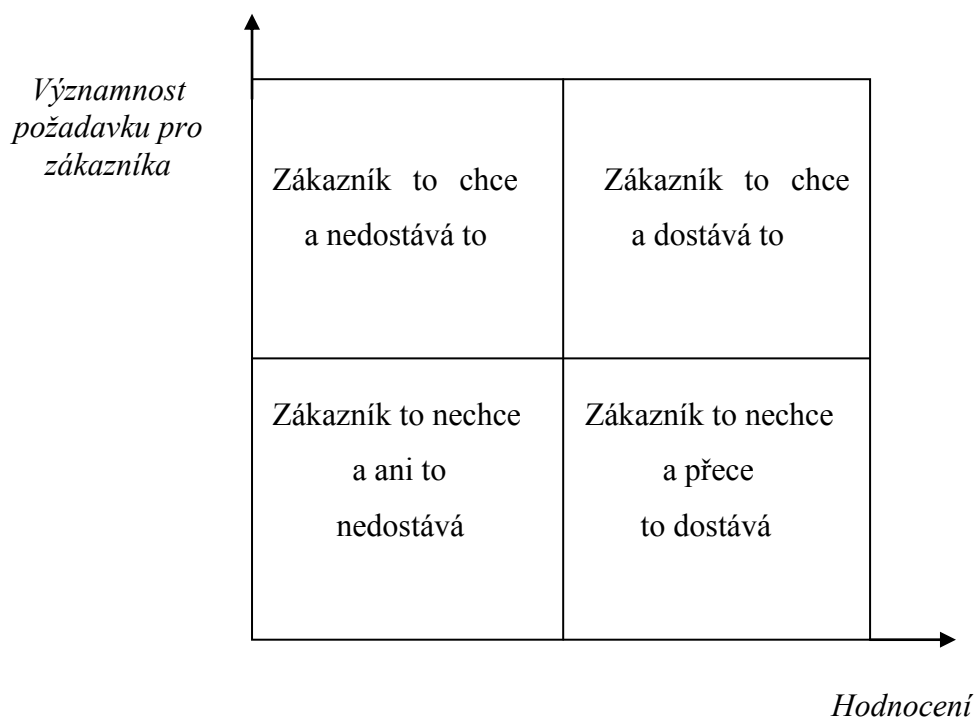
- pouze – spokojenost,
- diferenční analýza,
- model důležitost - spokojenost,
- multiplikativní přístup.

**Pouze – spokojenost** – jedná se o průzkumovou metodu spokojenosti zákazníka. Od respondentů se požaduje, aby vyznačili, jak dobře si podnik vede v řadě vlastností, na sedmibodové škále, na níž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm odpovídá naprostému nadšení. Průměrné hodnoty se u každé vlastnosti sečtou. Položky s nejnižším hodnocením spokojenosti jsou pokládány za kritické, je potřeba je zlepšit.

**Diferenční analýza** – rozvíjí předchozí analýzu. U každého respondenta se počítají rozdíly mezi hodnotou důležitosti a hodnotou spokojenosti. Bodové hodnocení důležitosti je měřeno na škále, kde jedna hodnota odpovídá zcela nedůležitému a sedm odpovídá velice důležitému. Vlastnosti s největšími rozdíly je třeba zlepšit. Jednotlivé vlastnosti by se měly seřadit podle důležitosti, a metodou stanovení priorit by tedy neměl být jen uvedený rozdíl. Vlastnosti se stejným nebo podobným rozdílem nemusejí být pro zákazníky stejně důležité a nebudou mít na jejich spokojenost stejný dopad. Jsou-li rozdílové hodnoty u jednotlivých vlastností stejné nebo blízké, měly by být přednostně řešeny vlastnosti s vyšší důležitostí.

**Model důležitost – spokojenost** – tento model využívá kvadrantovou mapu k označení oblasti vyžadujících zlepšení srovnáním úrovní spokojenosti a důležitosti u různých měřených vlastností. Zdůrazňuje význam znalosti vlastností, které pokládají zákazníci za nejdůležitější, vedle těch, v nichž podnik dosahuje záporných výsledků. Tento model D-S zkoumá vztah mezi důležitostí a spokojeností.

**Obr. č. 2.3    Okno zákazníka**



Zdroj: NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti, str. 104

**Multiplikativní přístup** – využívá důležitost jako váženou proměnou a vylučuje tvrzení, že důležitost je náhradní hodnotou za zákaznickovo očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším hodnocením spokojenosti a zákaznickovým vnímáním výkonnosti podnik vypočítá hodnota nespokojenosti.

Před měřením by měl podnik realizovat tyto základní kroky:

- definování, kdo je pro firmu zákazníkem,
- definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti,
- návrh a tvorbu dotazníků k měření spokojenosti zákazníků,
- vzorkování zákazníků,
- výběr vhodné metody sběru dat,
- tvorbu postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- využívání výsledků měření spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování. [4]



### 2.4.1 Definování, kdo je zákazníkem

**Zákazník** - je osoba, která nakupuje produkty nebo služby dané organizace. Zákazníkovi by měla být věnovaná velká pozornost, protože je hlavním zdrojem příjmů podniku. Je třeba si uvědomit, že zákazníci mají odlišné přání a potřeby.

Tři skupiny zákazníků:

- **koneční zákazníci** – lidé, kteří využívají výrobky a služby ke své každodenní spotřebě
- **prostředníci** – distributoři nebo dealeři, kteří zabezpečují dostupnost zboží konečným zákazníkům
- **vnitřní zákazníci** – pracovníci firmy, kteří odebírají výrobky firmy
- **externí zákazníci** – jiné organizace nebo FO, využívající dodatečné výstupu

Na samém začátku si musí podnik stanovit, u kterých skupin zákazníku bude měření jejich spokojenosti provádět. Definování zákazníků totiž může mít vliv nejenom na náklady spojené s měřením spokojenosti, ale i na všechny další aktivity s tímto měřením související. Definování zákazníku se stává jednou z klíčových činností uvnitř jakékoliv organizace, bez ohledu na to, jaké druhy produktů dodává. [4]

#### 2.4.1.1 Poznání zákazníka

Aby mohl podnik uspokojit své zákazníky, musí je nejprve dobře poznat. Ostřílení podnikatele znají svého zákazníka stejně dobře, někdy i lépe, než on zná sám sebe. Podnik, který chce získat velký počet zákazníku a tím i velkého podílu na trhu si musí umět zodpovědět čtyři otázky.

1. Jaké jsou potřeby a očekávání zákazníka a na kterých z nich mu nejvíce záleží?
2. Jak dobře umíme splnit tato přání o očekávání?

3. Jak dobře je umí splnit naši konkurenti?
4. Jak můžeme překročit tu hranici, za níž stojí spokojený zákazník a kdy bude tento zákazník nadšen? [8]

Důležitou roli v kontaktu se zákazníkem hraje naslouchání. Podnikatelé by měli, vyslechnout každého zákazníka, protože jen tak zjistí zda, jsou s výrobkem či službou spokojení, co by na nich chtěli změnit nebo vylepšit.

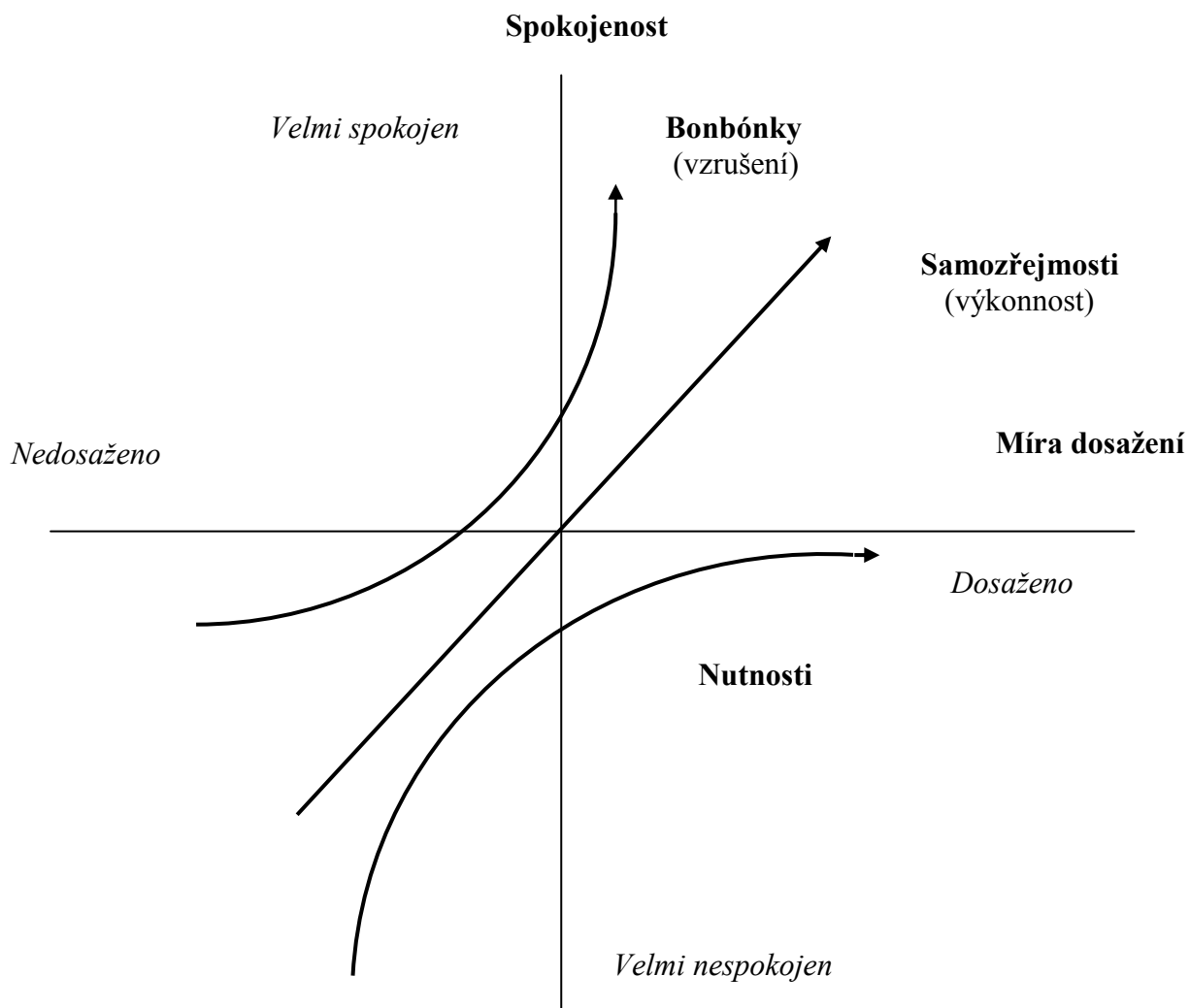
#### **2.4.2 Definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti**

Jakmile si firma vyjasní, kdo jsou její reální zákazníci a u které skupiny zákazníků hodlá monitoring a měření spokojenosti uskutečnit, je možné přistoupit k definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Pod pojmem požadavek zákazníka přitom budeme chápat transformaci hlasu zákazníka do formulací srozumitelných dodavateli, obsahující potřeby a očekávání. Potřeby jsou užitky, jenž mají být určitým produktem naplněny (např. potřeba být dopraven do zaměstnání), očekávání pak požadavky týkající se takových charakteristik, jako jsou čas, úplnost, frekvence, rozptyl apod. Odhalování požadavků zákazníků by mělo být standardním marketingovým procesem, v rámci něhož mohou být požadavky členěny podle různých hledisek, např.:

- podle hlediska času existují požadavky současné a budoucí,
- podle hlediska stavu rozlišujeme požadavky emocionální a racionální,
- podle hlediska úrovně může jít o požadavky primární a sekundární. [4]

Členění požadavku podle Kana, který předpokládá, že u jakéhokoliv výrobku nebo služby mohou být vymezeny tři skupiny požadavků ovlivňující míru spokojenosti zákazníků viz. obrázek č. 2.5

Obr. č. 2.4 Kanův model spokojenosti zákazníka



Zdroj: NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti, str. 69

**Bonbónky** – malá skupina požadavků, pro které je typické to, že když je zákazník nedostane nebo nevyužije, nesníží to jeho reálnou spokojenost. V případě jejich využití zažije zákazník stav příjemného vzrušení.

**Samozřejmosti** – velká skupina požadavků souvisejících s plněním funkcí daného produktu.

**Nutnosti** – malé množství požadavků, pro které je charakteristické to, že v nejlepším případě nevedou k nespokojenosti zákazníka. [4]

Podobně lze členit i tzv. znaky spokojenosti. Jedná se o měřitelné a neměřitelné znaky zajišťující, že požadavky zákazníků budou splněny. Pro definování znaků spokojenosti lze využít dvě základní metody.

- Metoda rozvoje znaků jakosti
- Metoda naslouchání hlasu zákazníka

Aktivními účastníky metody jsou zaměstnanci podniku, kteří daný produkt vyrábí a dodávají. Zaměstnanci jsou vyzváni, aby definovali požadavky zákazníků za předpokladu, že se dokáží vžít do role budoucích zákazníků. Metoda vyžaduje zkušeného vedoucího pracovníka (moderátora), který může aplikovat při vedení skupiny zaměstnanců potřebné metody plánování jakosti. Metoda není náročná na zdroje ani náklady, je rychle aplikovatelná. Výsledky však nejsou zcela přesné jako v případě metody naslouchání hlasu zákazníka.

U metody naslouchání hlasu zákazníka pracovníka pracujeme se vzorkem současných, resp. potencionálních zákazníků. Není podstatné, zda se jedná o zákazníky vlastní nebo konkurence. Proces definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se může někdy zkomplikovat, tím že podnik nemá vyjasněno, kdo je pro něj zákazníkem. Požadavky zákazníků jsou často špatně transformované do jazyka techniků.

K vhodným metodám naslouchání hlasu zákazníka patří:

**Diskuze v ohniskových skupinách** – za ohniskovou skupinu se v tomto případě považuje skupina 6 až 12 skutečných nebo potencionálních zákazníků. Jako ohnisková se podobná skupina označuje ze dvou důvodů:

- obvykle je tvořena zástupci konkrétního segmentu zákazníků (např. aktivních sportovců, firem do 50 zaměstnanců apod.),
- v diskusi je věnována pozornost pouze úzkému tematickému okruhu otázek, které v tomto případě jednoznačně směřují k odhalení skupiny znaků výrobků a služeb, ovlivňujících jejich spokojenost. [4]

S účastníky ohniskové skupiny je vedena moderovaná diskuze, jejímž smyslem je generování souboru požadavků zákazníků, resp. znaků spokojenosti. Úloha moderátora je velmi důležitá. Musí účastníky podporovat a motivovat k takové diskusi, ve které jsou svobodně sdělovány názory účastníků. [4]

**Přímá interview s jednotlivci** – účastníci zodpovídají dotazy, podle předem stanovených schémat. Aby výsledek mohl zachycovat ucelený seznam požadavků zákazníků. Rozhovor by měl trvat přibližně jednu hodinu, tazatel může pomoci dotazovaným osobám rozvíjet jejich názory kladením dodatečných otázek.

**Metoda dotazníková** – je typickou metodou nepřímého styku se všemi svými přednostmi a nedostatky. Vzorku zákazníků je zaslán předem vytvořený dotazník, jenž musí být konstruován tak, aby umožnil po zpracování údajů poznání souboru požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti se zamýšleným produktem. Struktura dotazníku však musí v každém případě umožňovat jednotné vyhodnocení údajů. [4]

**Metoda kritických událostí** – jedná z nejlepších metod definování požadavků zákazníků a znaků jejich spokojenosti. Kritickou událostí se rozumí konkrétní vyjádření zákazníka, které se vztahuje k pozitivní či negativní zkušenosti s využitím daného produktu. Jedná se o vzpomínku, která zákazníkovi utkvěla v paměti.

Kritická událost se vyznačuje těmito základními vlastnostmi:

- musí popisovat chování vlastního produktu nebo toho, kdo produkt poskytuje,
- musí být specifická, tj. popisovat pouze jeden určitý aspekt chování,
- musí být jednoznačná, aby neumožňovala rozdílnou interpretaci,
- musí se opírat o zkušenost toho, kdo událost popisuje. [4]

Jedná se o poměrně náročnou metodu na zdroje. Porovnání s předchozími metodami je pracnější, dosáhneme však nejspolehlivějších výsledků.

### **2.4.3 Návrh dotazníků pro měření spokojenosti zákazníků**

Dotazník je jeden z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé výzkumy. Jedná se o formulář, do kterého respondenti zaznamenávají své odpovědi. Skládá se ze série otázek, jejímž cílem je získat názory a fakta. Sestavení dotazníku je poměrně nenáročný proces. Dotazníky můžeme využít jako nástroj nepřímého kontaktu se zákazníky, nebo jako základní pomůcku pro tazatele při metodě přímého styku. Přípravě dotazníků musíme věnovat dostatek pozornosti.

#### **Výhody dotazníku:**

- jedna nejlevnějších metod průzkumu,
- jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje,
- jedna z nejméně dotěrných metod průzkumu - respondent jej může vyplnit v klidu doma,
- jednoduchý na vyplnění - téměř každý alespoň jednou v životě vyplňoval dotazník.

#### **Nevýhody dotazníku:**

- může být obtížné získat respondenty,
- v dotazníku je snadnější vyplnit nepravdivé informace,
- redukuje komunikaci, protože 90 % komunikace je nonverbální - dotazník ji nedokáže zachytit.

Při sestavování dotazníků se doporučuje dodržet následující postup:

- stanovení údajů a informací, které mají být zjištěny,
- stanovení způsobu dotazování,
- definování otázek,
- volba vhodného formátu dotazníků,

- popis vstupních informací pro zákazníka,
- definitivní uspořádání dotazníků,
- formální úprava dotazníku,
- předběžný test dotazníků.

#### **2.4.3.1 Stanovení údajů a informací, které mají být zjištěny**

Před tvorbou dotazníku by jsme si měli ujasnit jeho účel a cíl výzkumu. Po vyjasnění cíle si můžeme vypracovat seznam informací, které chceme dotazováním zjistit. V této fázi přípravy je nezbytná efektivní spolupráce mezi oddělením, které výzkum provádí a oddělením, které je zadává. Vedení podniku musí být schopné vysvětlit, proč daný výzkum požadují a k čemu jim budou zjištěné informace sloužit. Na formulaci otázek by měli všichni pracovníci vzájemně spolupracovat.

#### **2.4.3.2 Stanovení způsobu dotazování**

Existuje několik technik dotazování, tyto techniky kladou na dotazníky rozdílné požadavky.

**Osobní dotazování** – tato metoda sběru dat patří k nejrozšířenějším. Je založena na principu face to face (přímá komunikace s respondentem). Při rozhovoru může tazatel dotazovanému ukázat vzorky nebo lépe vysvětlit nepochopené otázky. Mezi výhody osobního dotazování patří velká návratnost a snadné zpracování. Má však i své nevýhody, mezi které patří např. poměrně vysoké finanční a časové nároky nebo vysoká závislost na respondentově ochotě.

**Písemné dotazování** – u této metody jsou požadavky na dotazník nejvyšší, protože respondent musí zvládnout jeho vyplňování úplně sám. Otázky musí být jasně formulované, aby je respondent mohl snadno vyplnit. Dotazník je poslán poštou spolu s průvodním dopisem, ve kterém je stručně uveden účel šetření. Metoda je poměrně rozšířená, ale její

velkou nevýhodou je velmi nízká zpětná vazba. Výhodou je však jednoduchá organizace a nízké náklady.

**Telefonické dotazování** – tazatel musí mít k dispozici dotazník, který je možno snadno číst a rychle vyplňovat, protože se musí soustředit na odpovědi respondenta. Dotazník by měl být kratší než je tomu u osobního dotazování. Metoda je vhodná pro kratší interview (10 až 15 minut). Dotazování je rychlé a málo nákladné. Jsou však kladeny vysoké požadavky na soustředěnost respondenta.

**Elektronické dotazování** – dotazníky jsou zasílány pomocí e-mailu nebo jsou vystaveny na internetových stránkách. Elektronické dotazování se s nástupem internetu velmi rychle rozšiřuje. Výhodou je nenáročnost na náklady a čas, elektronická podoba usnadňuje zpracování získaných dat. Nevýhodou je nízká návratnost a důvěryhodnost získaných informací.

#### **2.4.3.2 Definování otázek**

Otázky, které se objeví v dotazníku, by měla s dostatečnou přesností umožnit analýzu pocitů zákazníků, spojených s jejich zkušenostmi a s projevy všech předtím definovaných znaků spokojenosti. Počet otázek by měl být přitom co nejnižší. Kromě požadavků na jednoznačnost, konkrétnost a srozumitelnost otázek pro respondenty je třeba mít na paměti i to, že formulace musí, umožňovat následnou kvantifikaci míry spokojenosti zákazníků celková struktura dotazníku musí odpovídat předpokládané strukturalizaci dat. [4]

Soubor otázek by měl obsahovat:

- otázky o celkové spokojenosti zákazníků,
- otázky týkající se spokojenosti s jednotlivými znaky, když by mělo být dodrženo pravidlo, že každému v předchozím kroku definovanému znaku spokojenosti by měla být věnována alespoň jedna otázka,
- otázky týkající se informací o respondentovi. [4]



Zásady pro formulaci otázek:

- otázky musí být zákazníkům formulované, co nejzjednoduším způsobem, tak aby odpovědi byly jednoznačné,
- měli bychom se vyhnout odborným výrazům, cizím slovům a komplikovaným souvětím,
- otázky nesmí být příliš dlouhé, měly by obsahovat pouze jednu větu, aby nedocházelo k znejistění zákazníků,
- otázky musí směřovat na konkrétní znak spokojenosti zákazníka,
- otázky by měly být konkrétní, je třeba se vyhnout příliš všeobecně formulovaným otázkám,
- otázky musí být neutrální tzn. že je třeba se vyhnout sugestivním otázkám, které mohou vést k obranným reakcím dotazovaného.

Otázky dle variant odpovědí:

**Otázky otevřené** – na tuto otázky odpovídá respondent podle vlastního uvážení, může se tedy svobodně vyjádřit.

**Otázky uzavřené** - nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Tento typ otázek je vhodné použít v případě, že znáte většinu možných odpovědí. Uzavřené otázky je možné dělit na dichotomické, trichotomické, polytomické a škálové.

#### 2.4.3.3 Volba vhodného formátu dotazníků

Je velmi důležitým krokem zejména s ohledem na požadavky budoucí kvantifikace míry spokojenosti zákazníků. Jako použitelné se jeví pouze dva formáty:

- formát checklistů,
- formát Likertův. [4]

**Formát checklistů** – je jednoduchou verzí formátů, která je založena na tom, že respondent se zde setkává se sadou vyhlášení, na které reaguje pouze ANO nebo NE, resp. SOUHLASÍM nebo NESOUHLASÍM. Výsledkem je dvoustavové hodnocení spokojenosti, přičemž kladná reakce je výrazem pozitivního vnímání zákazníka, záporná reakce pak odezvou negativní. Čím je počet negativních reakcí vyšší, tím je míra spokojenosti zákazníka samozřejmě nižší. Je logické, že při použití tohoto formátu musí každému znaku spokojenosti příslušet pouze jediná otázka. [4]

**Likertův formát** – u tohoto formátu má každý respondent možnost škálového hodnocení. Formát byl navržen v roce 1952 R. A. Likertem tak, aby jeden mezní stav vyjadřoval pozitivní vnímání a druhý mezní stav absolutně negativní vnímání zákazníka. Výhodou formátu je to, že dává respondentům možnost variability hodnocení. Tazatelům garantuje vyšší spolehlivost a přesnost výsledků v porovnání s nasazením checklistů.

#### Obr. č. 2.5 Nejpoužívanější alternativa Likertova formátu

Silný nesouhlas 1	Nesouhlas 2	Neutrální 3	Souhlas 4	Silný souhlas 5
Velmi nespokojen 1	Nespokojen 2	Neutrální 3	Spokojen 4	Velmi spokojen 5
Velmi špatný 1	Spíše špatný 2	Neutrální 3	Spíše dobrý 4	Velmi dobrý 5

Zdroj: NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti, str. 80

#### 2.4.3.4 Popis vstupních informací pro zákazníka

Tazatel musí poskytnout respondentům dostatek vstupních informací, aby věděli, jak mají při vyplňování dotazníku postupovat. Tyto informace jsou důležité především pro klasickou dotazníkovou metodu, v případě osobního dotazování může tyto informace podat tazatel.

Funkce vstupních informací:

- vysvětlit účel a cíl dotazování,
- poskytnout srozumitelný návod k vyplnění dotazníků,
- vysvětlit, kdo bude získané údaje zpracovávat,
- objasnit smysl některých otázek,
- vysvětlit hodnoticí škálu,
- apod.

Tuto fázi tvorby dotazníku nesmíme podcenit. Získané data mohou být často nepřesná z důvodu nejistoty respondenta.

#### 2.4.3.5 Definitivní uspořádání dotazníků

Vlastní dotazník by měl mít tři části:

**Otázky souhrnného charakteru** – tyto otázky mohou vést k poznání budoucího chování zákazníků. Např. Budete náš výrobek doporučovat i jiným?

**Otázky zaměřené na hodnocení míry spokojenosti s jednotlivými znaky** – tato část by měla představovat nosnou část dotazníku.

**Všeobecné otázky segmentace zákazníků** – mohou to být otázky týkající se velikosti odběratelského podniku, charakterů jejich produktu. Nebo otázky týkající se individuálních

zákazníků např. jejich věk, pohlaví, místo bydliště důvod nákupu. Tyto otázky jsou důležité pro vyhodnocování údajů z dotazníků a následující analýzu.

Při uspořádání otázek v dotazníku musíme dávat pozor na jejich počet. Čím více otázek budeme klast zákazníkovi, tím budeme mít menší odezvu. Existují dva rozdílné přístupy a to přístup odvozený od úsudku navrhovatelů dotazníku a přístup aplikující matematické metody.

Další aspekty důležité pro tvorbu dotazníků:

- **rozsah dotazníku** – dotazníky s více než dvěma stranami mají mnohem menší návratnost.
- **frekvence dotazování** – spokojenost zákazníku zjistíme nejlépe při pravidelném dotazování. Každá významná inovace by měla být doprovázena i měřením spokojenosti zákazníka s nově inovovaným produktem či službou.
- **změny v seznamu otázek** – změna otázek by měly být odůvodněny pouze změnou škály hodnocení.
- **zachování anonymity respondentů a důvěrnosti informací**

Může se zdát, že tvorba dotazníku je snadná, opak je pravdou. Mnoho příkladu potvrzuje, že kvůli nevhodné struktuře, příliš velkému rozsahu nebo špatně formulovaným otázkám může celý výzkum měření spokojenosti zákazníka selhat.

#### **2.4.3.6 Formální úprava dotazníku**

Po sestavení dotazníků by měl odpovídající vedoucí na závěr zhodnotit jeho formální vzhled. Měl by odpovídat těmto požadavkům:

- dotazník by měl být vzhledově atraktivní,
- vytištěn na kvalitním papíru,
- otázky v dotazníku musí být přehledně uspořádány,

- dotazník nesmí být přeplněn otázkami,
- u otevřených otázek musí mít respondent dostatek prostoru pro své vyjádření.

#### **2.4.3.7 Předběžný test dotazníků**

Dříve než sestavený dotazník uvedeme do oběhu, je nutné ho podrobit předběžnému testování na málem vzorku respondentů, neboť dotazník může obsahovat chyby. Možnost odhalení chyb předběžným testem má ale svá omezení. Bylo prokázáno, že řada respondentů nedokáže odhalit zavádějící otázky nebo nepoznají chybějící varianty odpovědi u polytomických otázek.

Zpravidla se doporučuje, aby byl dotazník testován na málem vzorku respondentů. Velikost vzorku může být mála, 10 až 30 respondentů.

#### **2.4.4 Vzorkování zákazníků**

Celkový počet mnohých organizací je velmi často příliš vysoký na to, abychom mohli bez extrémně vysokých nákladů zkoumat jejich míru spokojenosti. Zejména v případě potravinářských výrobků apod. jsou většinou koncoví uživatelé anonymní. Proto je v takových situacích nutné realizovat výběr respondentů, označovaný někdy jako vzorkování zákazníků.

V rámci tohoto procesu se řeší takové úlohy, jako:

- stanovení velikosti (rozsahu) výběru respondentů,
- výběr respondentů tak, aby vzorek byl dostatečně reprezentativní,
- určení konfidencí úrovně, tj. stupně spolehlivosti údajů, atd. [4]

Vzorkováním rozumíme proces výběru určitého počtu respondentů z celého objemu zákazníků, tak abychom mohli garantovat takové výsledky, kterých bychom dosáhli při zkoumání celého souborů zákazníků.

Existují tři základní přístupy:

- census,
- úsudková metoda,
- statistické metody.

**Metoda Census** – je založena na faktu, že velikost výběru (vzorku) je rovna velikosti souboru. Praktická aplikace této metody znamená, že míru spokojenosti zjišťujeme u všech zákazníků organizace. Je zde pochopitelně garantována nejvyšší úroveň spolehlivosti dat.

Využití metody se dá očekávat tehdy, když

- organizace má omezený počet zákazníků (asi do 100), což může být případ stavebních firem apod.,
- dodavatelské organizaci záleží na názorech všech zákazníků (např. při vývoji nového zdravotnického zařízení se jeho výrobce může ptát všech nemocnic),
- organizace je ochotna uvolnit na sběr a vyhodnocení informací o spokojenosti zákazníků potřebné zdroje,
- existuje počítačová databáze zákazníků, která může být pro tyto účely efektivně využita. [4]

**Úsudková metoda** – typická empirická metoda, která vychází ze zkušenosti lidí, kteří se vzorkováním zákazníků zabývají. Velikost a složení výběru záleží pouze na těchto lidech, kteří dbají na proporcionální zastoupení jednotlivých skupin zákazníků ve vzorku.

Úsudkovou metodu můžeme využít jen tam kde:

- nelze využít metodu Census,
- nelze z nějakého důvodu aplikovat statistické metody vzorkování.

**Statistické metody** – vzorkování vychází z poznatků teorie pravděpodobnosti a matematické statistiky.

Statistické vzorkování má tyto znaky:

- používá se výhradně náhodného výběru respondentů ze souboru zákazníků,
- je možné statisticky určit vyhovující velikost výběru (vzorku),
- je možné definovat pravděpodobnost toho, že vybraný vzorek reprezentuje celý soubor zákazníků,
- data získaná na vzorku se dají spolehlivě zevšeobecnit na celý soubor zákazníků.

Charakteristiky metod statistického vzorkování zákazníků:

- **metoda jednoduchého vzorkování** – nejméně komplikovaná statistická metoda. Pomocí náhodného výběru se vybere vzorek, který bude dostatečně reprezentativní. Výsledky můžeme považovat za výsledky na celém souboru zákazníků.
- **metoda stratifikovaného vzorkování** – celý soubor zákazníků je rozdělen do dvou nebo více skupin např. podle věku, pohlaví. Každý zákazník může být zařazen pouze do jedné skupiny.
- **víceúrovňové vzorkování** – u této metody se výběr vytváří ne na bázi individuálních zákazníků, ale na úrovni skupin zákazníků. Skupiny jsou tvořeny podle určitých zásad. Celkový počet skupin je pak považován za soubor, ze kterého náhodným výběrem určíme ty skupiny, se kterými budeme při měření pracovat.

#### 2.4.5 Výběr vhodné metody sběru dat

Výběr vhodné metody je důležitým krokem při tvorbě metodiky měření spokojenosti zákazníků. Určení vhodné metody sběru dat závisí především na:

- velikosti výběru respondentů,
- zdrojích uvolněných pro měření spokojenosti zákazníků,
- technických možnostech,
- požadavcích na návratnost dotazníků.

Nejpoužívanější metody sběru dat jsou:

- pomocí telefonu,
- pomocí klasické či elektronické pošty,
- využitím internetu,
- osobními rozhovory,
- metodou pro forma.

#### **2.4.6 Vyhodnocování dat o spokojenosti zákazníka**

Aby získané informace nepřišly na zmar, je potřeba je systematicky vyhodnotit. Existuje celá řada možností vyhodnocování těchto dat. Je třeba si však uvědomit tyto skutečnosti:

- různé znaky spokojenosti mohou mít pro zákazníky rozdílnou váhu,
- je potřeba se seznámit s novými trendy ve vývoji míry spokojenosti zákazníků,
- s výsledky dotazování musí být seznámeni všichni zaměstnanci podniku.

##### **2.4.6.1 Index spokojenosti zákazníka**

Index je ekonomický ukazatel, který určuje spokojenost zákazníků s konkrétní organizací. Existují dva běžně používané indexy: americký Customer Satisfaction Index (ACSI) a evropský Customer Satisfaction Index (ECSI). ACSI a ECSI byly navrženy jako nástroje, které umožňují srovnání firem.

Metoda ECSI (European Customer Satisfaction Index) sleduje celkem sedm oblastí:

- image,
- očekávání,
- vnímání kvality,
- vnímání hodnoty,



- spokojenost zákazníka,
- stížností zákazníka,
- loajalitu zákazníka.

Přínosy měření indexu spokojenosti zákazníka:

- podnik získá kvalifikované podklady pro další zlepšování systému řízení jakosti a zákaznického servisu,
- získá argumenty pro plánování, tvorbu a prodej nových produktů,
- získá kvalifikované podklady, které umožní managementu pracovat efektivněji,
- rozhodování a plánování bude probíhat na základě znalostí a ověřených faktů, nikoli na základě intuice, přání a představ.

**Vzorec indexu spokojenosti zákazníka**

$$ISZ = \frac{realita}{optimum} \quad (2.1)$$

*realita* – výsledek měření spokojenosti v určitém čase,

*optimum* – ideální hladina pozitivního vnímání.

$$ISZ = \sum_{k=1}^N [S_k \times W_k] \quad (2.2)$$

kde:

$S_k$  – hodnocení spokojenosti j-tého zákazníka,

$W_k$  - důležitost váhy k-té oblasti u j-tého zákazníka vypočítáme podle vztahu.

$$W_k = \frac{I_k}{M \times \sum_{k=1}^N I_k} \quad (2.3)$$

Kde:

$I_k$  – míra důležitosti k-té oblasti u j-tého zákazníka,

$M$  – hodnota šalovací stupnice,

$\sum_{k=1}^N I_k$  - součet míry důležitosti všech k-tých oblastí u j-tého zákazníka. [16]

Výhodou modelu je nejen to, že dovoluje kvantifikaci míry spokojenosti i s jednotlivými znaky spokojenosti, ale hlavně skutečnost, že vypočítané indexy můžeme dále statistiky vyhodnocovat. [4]

#### 2.4.6.2 Statistické vyhodnocení

Každá otázka z dotazníků se vyhodnocuje zvlášť, poté se přistupuje k hlubším analýzám. Postupně se zjišťují četnosti zjištěných odpovědí, úrovně, variabilita a závislosti jednotlivých proměnných.

**Četnost** – vyjadřuje počet výskytu jednotlivých variant znaku (odpovědí). Rozlišujeme četnosti absolutní a relativní. Absolutní představují sumu jednotlivých variant odpovědí. Relativní představují poměr absolutní četnosti k rozsahu skupiny, vyjadřuje se v procentech.

**Centrální momenty** – vyjadřují úroveň zkoumaných jevů. Nejčastěji používané jsou průměr, modus (nejčastěji se vyskytující varianta), medián (prostřední hodnota) a kvantily. Nejčastěji se používají kvantily rozdělující interval na čtyři části.

**Rozptyl** – určuje variabilitu jednotlivých odpovědí. Ta je charakterizována pomocí míry variace.

**Měření závislosti** – důvodem měření závislosti je zjištění určitých závislosti, tzn. že jejich odpovědi se navzájem liší nebo se odlišují od celku. Smyslem je hledat závislosti mezi jednotlivými skupinami znaků.

Nejčastěji používané analýzy:

- **regresní analýza** – hledání křivky vystihující dané odpovědi,
- **korelační analýza** – určuje intenzitu vztahu mezi proměnnými,
- **faktorová analýza** – stanovuje hlavní faktory působící na chování respondentů,
- **shluková analýza** – hledání podobných a rozdílných vlastností mezi respondenty.

**Testování závislosti** – pomocí testování můžeme vyhodnotit spolehlivost získaných dat. Využívají se k tomu testy parametrické a neparametrické. V marketingovém výzkumu nejčastěji využíváme tyto testy: jednopárový T – test, párový T- test, T – test pro nezávislé skupiny a jednorozměrná ANOVA.

#### 2.4.6.3 Testování statických hypotéz

Postup při testování statických hypotéz:

- formulace nulové hypotézy  $H_0$  a alternativní hypotézy  $H_1$ ,
- volba hladiny významnosti  $p$  (pravděpodobností zamítnutí pravdivé  $H_0$ ),
- volba testovacího kritéria,
- výpočet hodnoty testovacího kritéria na základě náhodného výběru,
- určení kritických hodnot testovacího kritéria (na tvaru  $H_1$  závisí tvar kritického oboru  $W$ ),
- srovnání hodnoty testovacího kritéria s kritickými hodnotami a rozhodnutí,
- formulujeme závěr testu příslušného problému. [15]

**Statická hypotéza** – jednoduše vyslovená domněnka (předpoklad) o vlastnostech základního souboru.

**Nulová hypotéza  $H_0$**  – hypotéza, jejíž platnost ověřujeme.

**Alternativní hypotéza  $H_1$**  – hypotéza, která popírá to, co nulová hypotéza tvrdí.

**Testovací kritérium** – statistika, která má za předpokladu platnosti  $H_0$  známé rozložení pravděpodobnosti.

**Obor přípustných hodnot se stupněm spolehlivosti  $(1 - p)$**  – jestliže určíme obor přípustných hodnot  $<a ; b>$  na příslušné hladině významnosti pro příslušné testovací kritérium a hodnota testovacího kritéria určená z náhodného výběru leží v oboru přípustných hodnot, nulovou hypotézu  $H_0$  přijmeme na příslušné hladině významnosti, nemáme důvod ji zamítnout.

**Kritický obor (W)** – je doplněk oboru přípustných hodnot do množiny reálných čísel. [15]

$$W = (-\infty, a) \cup (b, +\infty) \quad (2.4)$$

#### 2.4.6.4 Analýza rozptylu (ANOVA)

Jednofaktorová analýza rozptylu je určena k posouzení vlivu jednoho faktoru na sledovanou hodnotu, nebo porovnání výsledků z různých zdrojů.

**Testovací kritérium:**

$$F_{\text{exp}} = \frac{S_M / (k-1)}{S_V / (n-k)} \quad (2.5)$$

Kde:

$S_M / (k - 1)$  – je tzv. faktorový (meziskupinový) rozptyl,

$S_V / (n-k)$  – je tzv. reziduální (vnitroskupinový rozptyl).

**Kritický obor:**  $W = <F_p(k - 1 ; n - k) ; + \infty)$  (2.6)

Kde:

$(k - 1) ; (n - k)$  – počet stupňů volnosti [15]

#### 2.4.6.5 Test závislosti ve čtyřpolní tabulce

Zkoumáme-li závislost dvou kvalitativních znaků a má-li každý znak několik variant, hovoříme o kontingenci. Čtyřpolní tabulka je speciální případ kontingenční tabulky, ve které oba znaky nabývají pouze dvou obměn.

**Testovací kritérium:** 
$$G = \frac{N ( |AD - BC| - \frac{N}{2} )^2}{(A+B) \times (C+D) \times (A+C) \times (B+D)}$$
 (2.7)

Kde:

A, B, C, D – simultánní četnosti,

N – rozsah souboru.

#### 2.4.7 Využití výsledů pro procesy neustálého zlepšování

Výsledky měření spokojenosti zákazníků musí být středem soustavné pozornosti všech manažerů. Jakékoliv negativní trendy ve vývoji indexů spokojenosti mají být chápány jako jednoznačné varování před blízkými ekonomickými problémy a zejména jako vstupy pro přijímání účinných projektů zlepšování. Je prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti externích i interních zákazníků je nejdůležitějším předpokladem zachování jejich loajality a dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti. [4]

### 3 Charakteristika společnosti

#### 3.1 Cyrilovo pekařství, s. r. o.

Společnost Cyrilovo pekařství, s. r. o. se zabývá výrobou pečiva, především pravých valašských frgálů, které se proslavily díky nezaměnitelné chuti a dlouhé trvanlivosti. Společnost v roce 2004 založil Cyril Grygar se svou dcerou Věrou Kunderátovou. V podniku pracuje 26 zaměstnanců.

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku Krajského soudu v Ostravě v oddíle C, vložka 9685. Za společnost je oprávněn jednat jednatel Věra Kunderátová.

#### Obr. č. 3.1 Logo společnosti



Zdroj: <http://www.frgaly.cz/>

#### 3.2 Adresa společnosti

Cyrilovo pekařství s.r.o.

Hrachovec 305

757 01 VALAŠSKÉ MEZIŘÍČÍ

### 3.3 Historie Cyrilova pekařství

- 1990 – začátek výroby
- 2000 – výstava na Expo v Hanoveru
- 2008 – výroba přesunuta do nových prostor

Zakladatelem původní firmy byl Cyril Grygar, profesí kuchař, který dlouhá léta pracoval v různých hotelích, restauracích i velkokuchyních. Po roce 1990 se rozhodl soukromě podnikat. Nejprve si ve svém domku otevřel bistro, ze kterého se brzy stala malá restaurace, která se stala známou a oblíbenou v celém okolí nejen pro příznivé ceny, ale především pro kvalitu nabízených jídel. Později již s několika zaměstnanci profesionály zásoboval jídly okolní podniky.

Po sedmi letech dřiny se rozhodl přenechat provoz svým spolupracovníkům. Již ve své restauraci Cyril Grygar pekl v malém množství frgály. Protože byl o ně zájem, rozhodl se realizovat svůj dávný záměr - péci koláče ve velkém. Za dva měsíce postavil malou pekárničku s cukrářskými pecemi a začal s výrobou. [10]

V důsledku nedostatku prostoru byla společnost nucena postavit novou budovu. 1. 12. 2008 začali s výrobou v prostorách nově vybudované pekárny tentokrát již pod vedením paní Věrky Kundrátové, která pokračuje dále ve výrobě tradičního pečiva.

#### Obr. č. 3.2 Nová budova



Zdroj: Cyrilovo pekařství, s. r. o.

Nová budova se leží 50 m od staré provozovny, je rozdělená do několika částí. Nachází se zde výrobní pekařských výrobků, cukrárna, prodejna, kavárna, kanceláře vedení a sklady.

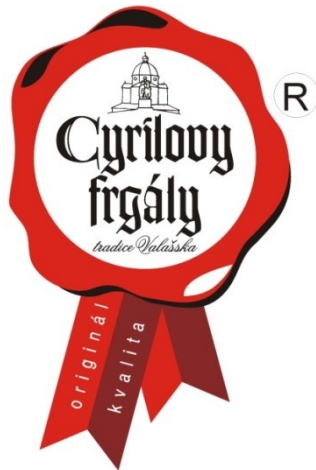
### 3.4 Výrobní zaměření společnosti

#### 3.4.1 Pekařská výroba

Pekařská výroba je zaměřená především na hlavní výrobek společnosti frgál, který je chráněn ochrannou známkou. Po přestěhování do nových větších prostor začala společnost vyrábět i další pekařské výrobky, které si získaly oblibu zákazníků. Novinkou letošního roku je vlastní chléb.

Obr. č. 3.3

Ochranná známka



Zdroj: Cyrilovo pekařství, s. r. o.

**Co je frgál** - jedná se o velký koláč z kynutého těsta, který je potřený různými náplněmi ze sušeného ovoce, jako jsou hrušky, jablka, švestky, ale také tvaroh a mák. Zdobí se posypkou.

Historie tohoto valašského dezertu sahá až do 19. století. Původní význam slova „frgál“ byl hanlivý, jednalo se o koláč, který se nepovedl. Postupem času se tento název ujal



jako označení kulatého koláče pečeného v peci, který byl sázen dřevěnou lopatou. Jiné názvy – vdolek, koláč, pecák. Frgály se pekly na slavnostní příležitosti jako zpestření jinak chudého jídelníčku. Můžeme ho konzumovat studený nebo ohřátý.

Každá rodina na Valašsku má svůj originální recept na frgále, který přechází z generace na generaci. Zakladatel společnosti Cyril Grygar se snažil rodinný recept na koláče co nejvíce zdokonalit. Měnil a přidával ingredience, až byl s koláčem spokojen. Konečnou podobu receptu si pekařství přísně střeží. Všichni zaměstnanci jsou vázaní mlčenlivostí. Na chuť a kvalitu koláče nepůsobí jen receptura ale také technologický postup.

**Výroba frgálů** – všechny koláče jsou vyráběny ručně, s výjimkou zpracování těsta. Nejdříve se zadělává kynuté těsto. Které se vyválí ručně dřevěnými válečky do požadovaného kulatého tvaru a tloušťky. Poté se na těsto nanese náplň, která se posype drobenkou (cukr, mouka, máslo). Takto připravený koláč se nechá znovu lehce nakynout. Po vykynutí se pění ve velkých šamotových pecích, kde získá krásnou barvu a nezaměnitelnou chuť. Upečený koláč vyndávají pekaři z pece pomocí velké dřevěné lopaty. Po vychladnutí se okraje koláče mašlují roztopeným máslem s rumem a také se pokape drobenka na koláči. Po ztuhnutí jsou koláče expedovány na prodejnu.

**Obr. č. 3.4 Technologický postup**



Zdroj: [www.frgaly.cz](http://www.frgaly.cz)

### **Surovina na těsto:**

- hladká, polohrubá mouka,
- vejce, sůl, tuk,
- droždí, cukr, mléko,
- tajné ingredience.

### **Suroviny na náplň:**

- hrušková – sušené hrušky, sušené jablka, voda, cukr, koření
- tvarohová – tvaroh, mléko, vejce, vanilkový pudink, rozinky, citronová kúra
- maková – mletý mák, cukr, mléko, koření.

### **Faktory kvality:**

- receptura těsta,
- ruční zpracování a rozvalení těsta,
- vysoká kvalita surovin,
- správný výběr koření,
- zručnost pracovníků,
- pečení v šamotových pecích.

Frgál už čtyřikrát získal cenu perla Zlínska, naposledy v roce 2009.

Cyrilovo pekařství nabízí tyto druhy frgálů o průměru 32 cm:

- **tradiční** – hruškový, tvarohový, makový
- **ostatní** – ořechový, meruňkový, povidlový
- **s tvarohovým základem** – jahodový, višň, švestkový, malinový, borůvkový, meruňkový, lesní směs

### Obr. č. 3.5 Druhy frgálů



Zdroj: Cyrilovo pekařství, s. r. o.

Dále zákazníkům nabízí frgále na přání:

- střední o průměru 48 cm,
- velký o průměru 60 cm,
- malované koláče.

Tyto frgály mají zdobený kraj točencem z těsta, obsahují několik náplní, dle přání zákazníka. Zákazníci si mohou na koláč nechat namalovat libovolný obrázek nebo napsat text např. přání k narozeninám. Maluje se jen na koláče s tvarohovým středem, aby obrázek po upečení krásně vynikl. Nejčastějším motivem obrázků jsou především různé květiny. V pekařství se na malbu specializují dvě pracovnice, které jsou velmi kreativní, vymýšlí nové vzory a snaží se pracovat s širokým spektrem barev. Každý malovaný frgál je v podstatě originál, protože se jedná o ruční práci.

### **Obr. č. 3.6 Malovaný frgál**



Zdroj: Cyrilovo pekařství, s. r. o.

### **3.4.2 Cukrářská výroba**

V minulém roce Cyrilovo pekařství rozšířilo výrobní program o cukrářské výrobky. Má svoji vlastní cukrárnu, ve které zaměstnává jednu cukrářku. Vyrábí se zde klasické zákusky, dorty dle přání, řezy ale i různé čajové cukroví, které se ručně balí do celofánových balíčků a potom se prodává v prodejnách společnosti. Specialitou cukrářství jsou výslužky zhotovené na klíč, pro tento účel jsou využívány stylové krabičky s logem společnosti vhodné pro přepravu. Tyto výslužky jsou oblíbené u svatebčanů, kteří si zde nechávají péct svatební posílky.

### **3.5 Prodejny výrobků**

Cyrilovo pekařství vlastní tři prodejny:

- v sídle společnosti (Hrachovec),
- v Hodslavicích,
- v Novém Jičíně, prodej zahájen v březnu 2011.

Ve všech prodejnách se prodávají frgály, pekařské výrobky a cukrářské výrobky. Zákazníci si mohou frgál na prodejně ochutnat a v případě zájmu koupit nebo objednat. Otevírací doba prodejen je Po – Pá. V sobotu je otevřená pouze prodejna v Hrachovci, a to pouze v případě doprodeje frgálů.

Pekařství disponuje i pojízdnou prodejnou, kterou používá při prodeji frgálů na jarmarcích, kulturních akcích, poutích apod. S frgály si mohou zákazníci koupit také v přírodním muzeu v Rožnově pod Radhoštěm, kde má pekařství svůj stánek.

### **3.6 Nabízené služby**

**Doprava pomocí PPL po ČR** - vzhledem k velkému zájmu o výrobky z různých regionů se Cyrilovo pekařství rozhodlo expedovat pečivo pomocí zásilkové služby PPL. Bohužel pracovníci přepravních firem zachází s balíky mnohdy nešetrným způsobem a ne vždy se podaří přepravit frgály nepoškozené.

Pekařství nemůžeme garantovat doručení výrobků v původním stavu, nicméně balí frgály do speciálních odolných krabic.

**Balení výrobků** – pekařství si nechává řezat různé velikosti krabic, na kterých je vytištěno logo společnosti a ochranná známka. Tyto krabice poskytují frgálům ochranu před jejich zničením, protože čerstvé koláče jsou velmi křehké a snadno se zdeformují.

Podnik nabízí krabice na:

- polovinu frgálu,
- jeden frgál,
- dva frgále,
- pět frgálů,
- speciální krabice s okénkem,
- krabice na dorty, cukroví.

### 3.7 Zákazníci

Výrobky Cyrilová pekařství si především kupují lidé z okolí k příležitosti oslav, svateb. Tento tradiční valašský zákusek je také vyhledávaný turisty, kteří přivítají na Valašsko. Frgále si objednává řada hotelů a restaurací v regionu, které nabízejí frgál se šlehačkou jako dezert.

Frgály odbírá také velkoobchod MAKRO v Olomouci a Ostravě. Pekařství jím dováží vlastní dodávkou frgále dvakrát týdně. Balí se do speciálních krabic s okénkem, aby bylo zřetelné o jaký druh frgálu krabice obsahuje.

Na koláčích si pochutnali naši vládní činitelé včetně bývalého prezidenta Václava Havla i současného prezidenta Václava Klause. Pravidelně dodávali frgály také panu Tomáši Baťovi, který si na nich při svých návštěvách České republiky vždy rád pochutnal.

Frgál reprezentoval valašský region v Japonsku, Římě, Vatikánu, Moskvě a v dalších zemích.

## **4 Praktická část, návrhy a doporučení**

### **4.1 Cíl výzkumu**

Cílem této diplomové práce je zjistit míru spokojenosti zákazníků s kvalitou jednotlivých druhů produktu společnosti Cyrilovo pekařství. Hlavním cílem tohoto průzkumu je získání kvalitní zpětné vazby od zákazníků. Zjištěné informace budou analyzovány a stanou se podmětem pro vytvoření opatření na zlepšení v oblastech, ve kterých zákazníci budou vykazovat menší spokojenost.

### **4.2 Segmentace zákazníků**

Průzkum je zaměřen na spotřebitele, kteří pravidelně či jednorázově odebírají produkty společnosti. Jedná se o koncové zákazníky, kteří nakupují produkty pouze pro vlastní spotřebu.

### **4.3 Tvorba dotazníků**

Cílem bylo vytvořit takový dotazník, ze kterého můžeme získat informace pro detailnější analýzu spokojenosti zákazníků společnosti Cyrilovo pekařství.

Úvodní část dotazníků obsahuje průvodní text, který respondentu seznamuje s důvodem provádění průzkumu. Krátce ho seznamuje s postupem vyplnění.

Dotazník je rozdělen na čtyři části:

- kvalita hlavního výrobku – frgál,
- kvalita cukrářských výrobků,
- všeobecnou spokojenost,
- informativní otázky.

Proces tvorby dotazníku probíhal ve dvou fázích. Nejprve se sestavil hrubý koncept dotazníku. Poté byly ke každé části dotazníku vytvořeny otázky, které byly prokonzultovány s vedením společnosti.

K hodnoticím otázkám byla přiřazena slovní bodovací škála. Společnost se rozhodla pro zavedení pětibodové slovní škály. Tato škála bude při vyhodnocení dotazníku převedena na numerické bodové ohodnocení.

Konečná verze dotazníku obsahuje 23 otázek (příloha č. 1). Dotazník se skládá z 22 otázek uzavřených a jedné otázky otevřené. U otevřené otázky měli respondenti možnost napsat své názory a připomínky.

#### **4.4 Forma distribuce dotazníku a jeho návratnost**

Dotazník byl distribuován v papírové formě. Jeho distribuce byla zahájena 14. března 2011. Dotazníkové šetření proběhlo v prodejně a kavárně společnosti v Hrachovci. Nejprve bylo předloženo 50 dotazníků. Jelikož prodejnu a kavárnu navštěvuje velký počet zákazníků, bylo nutné vytisknout další dotazníky.

Celkový počet vyplněných dotazníků k 8. dubnu byl 80 kusů. Celková návratnost dotazníků byla 100 %. Hlavním důvodem stoprocentní návratnosti bylo to, že respondenti vyplňovali dotazníky přímo v prodejně nebo v kavárně a po jejich vyplnění je hned předali obsluze.

#### **4.5 Způsob vyhodnocení dotazníků**

Výsledky dotazníkového šetření budou vyhodnoceny pomocí tří metod, které jsou uvedeny v teoretické části. Dále bude vypočítán u hodnoticích otázek index spokojenosti zákazníka. Tyto metody budou vzájemně porovnány, tak aby bylo možno lépe určit priority, na které je třeba se zaměřit. Pro zpracování všech výsledků bude použit program Microsoft Excel a jeho funkce.



Využité metody:

- model pouze spokojenost,
- model důležitost – spokojenost,
- diferenční analýza,
- výpočet indexu spokojenosti zákazníka.

Pomocí těchto metod budou vyhodnoceny otázky č. 1, 6, 10, 14, 16 a 20, které se týkají hodnocení spokojenosti zákazníka.

**Model pouze spokojenost** – jednotlivé výsledky z dotazníku budou zaznamenány v podobě četnosti. Poté budou vypočítány základní statistické charakteristiky. Hlavní statistickou charakteristiku v tomto modelu bude aritmetický průměr. Dále bude vypočítána směrodatná odchylka.

**Model důležitost – spokojenost** – každému hodnoticímu znaku z dotazníku byla přiřazena důležitost na stupnici od 1 do 10. Znaky budou seřazeny od nejdůležitějších po nejméně důležité.

**Diferenční analýza** – pomocí tabulky budou seřazeny rozdíly mezi přiřazenou důležitostí a průměrnou spokojeností daných znaků. Znakům s největším rozdílem bude věnována zvýšená pozornost.

Jako kritérium požadované spokojenosti byla stanovena průměrná hodnota spokojenosti alespoň 4.

Samostatně budou vyhodnoceny informativní otázky č. 2, 3, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22 a 23. Jedná se o všeobecné otázky, z kterých společnost získá nejrozličnější informace.

## 4.6 Analýza výsledků

### 4.6.1 Model pouze spokojenost

Slovní bodovací škála otázek č. 1, 6, 10 a 14 bude nahrazena numerickou škálou takto:

- Velmi spokojen 5 bodů
- Spokojen 4 body
- Méně spokojen 3 body
- Nespokojen 2 body
- Velmi nespokojen 1 bod

U otázky č. 16 takto:

- Ceny jsou nižší než u konkurence 3 body
- Ano, stejnou cen má i konkurence 2 body
- Ceny jsou příliš vysoké 1 bod

U otázky č. 20 takto:

- Vynikající 5 bodů
- Velmi dobrá 4 body
- Dobrá 3 body
- Špatná 2 body
- Nedostačující 1 bod

### Otázka č. 1 Jste spokojení s nabídkou výrobků Cyrilova pekařství?

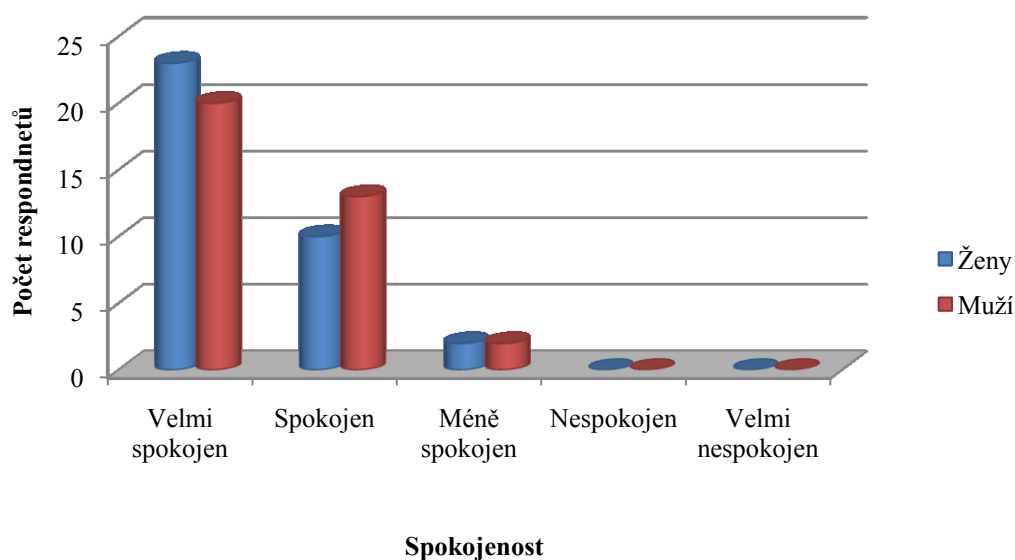
Tab. č. 4.1 Statistické vyhodnocení otázky č. 1

Otázka č. 1	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. odchylka
Ženy	23	10	2	0	0	4,60	0,595
Muži	20	13	2	0	0	4,51	0,603
Celkem	43	23	4	0	0	4,56	0,601

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z výsledků náhodně vybraného vzorku (70 respondentů) vidíme, že odpovědi žen a mužů vykazují požadovanou míru spokojenosti. Směrodatná odchylka nám potvrzuje, že v rozložení jednotlivých odpovědí se vyskytují malé výkyvy. Nejčastější odpovědi u této otázky byla nejlepší varianta (velmi spokojen). Jen 4 respondenti ze vzorku byli méně spokojeni s nabídkou společnosti.

Graf. č. 4.1 Grafické vyhodnocení otázky č. 1



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

### Otázka č. 6 Jste spokojení s kvalitou frgálů?

Tab. č. 4.2 Statistické vyhodnocení otázky č. 6

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. odchylka
2.	44	31	5	0	0	4,49	0,61

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Výsledky spokojenosti s kvalitou frgálů můžeme považovat za pozitivní. Průměrná spokojenost je vyšší, než minimální požadovaná. Žádný s respondentu nebyl s kvalitou fiálu nespokojen. S kvalitou frgálů je větší polovina respondentů maximálně spokojena. Zbyla polovina je průměrně spokojena a jen pět respondentů méně spokojených. Firma si může gratulovat, neboť s kvalitou výrobků souvisí jeho prodej. Čím více bude mít spokojených zákazníků, tím větší bude mít reklamu.

Mají jednotlivé druhy frgálu, které zákazníci nakupují vliv na míru jejich spokojenosti s kvalitou frgálů? Ověřme na hladině významnosti  $p = 0,05$ .

Tab. č. 4.3 Výsledky dotazníkového průzkumu

Druh frgálu	Velmi spokojen	Spokojen	Méně spokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen
Hruškový	0,29	0,13	0	0	0
Tvarohový	0,83	0,57	0,6	0	0
Makový	0,23	0,27	0,06	0	0
Ořechový	0,3	0,13	0,2	0	0
Meruňkový	0,22	0,13	0,1	0	0
Povidlový	0,05	0,08	0	0	0
Ostatní	0,24	0,09	0,1	0	0

Zdroj: Výsledky průzkumu

### Řešení:

Nejdříve je potřeba určit nulovou a alternativní hypotézu. Pak pomoci programu Microsoft Excel provést analýzu rozptylu (ANOVA).

$H_0$ : míra spokojenosti s kvalitou frgálů je nezávislá na jednotlivých druzích frgálů

$H_1$ : míra spokojenosti s kvalitou frgálů je závislá na jednotlivých druzích frgálů

ANOVA jeden faktor (Příloha č. 4)

**Testovací kritérium (TK):**

$$F_{\text{exp}} = 2,454$$

**Obor kritických hodnot:**

$$W = (2,445 ; \infty)$$

**Srovnání hodnoty testovacího kritéria s kritickými hodnotami:**

$$F_{0,05}(6,28) = 2,445$$

$TK \in W$

$$F_{\text{exp}} > F_{0,05}$$

$H_1$  přijímáme na hladině významnosti 0,05. Míra spokojenosti s kvalitou frgálů je závislá na jednotlivých druzích frgálů se spolehlivost 0,95.

Je nutné zjistit, s kterým druhem frgálu jsou zákazníci méně spokojení a určit důvody jejich nespokojenosti.

### Otázka č. 10 Pokud jste ji koupili malovaný frgál, byli jste s kresbou spokojení?

Této otázce předcházela otázka č. 9 ve, které jsme se ptali, zda jsi někdy, zákazník koupil malovaná frgál. Z 80 respondentu odpovědělo ANO 41 dotázaných.

**Tab. č. 4.4 Statistické vyhodnocení otázky č. 10**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. Odchylka
10.	29	12	0	0	0	4,71	0,48

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

I když je tato nabídka malovaných frgálů poměrně nová, našla si řádu velmi spokojených zákazníků. Žádný zákazník nebyl nespokojen. Průměrná spokojenost dostatečně překračuje minimální požadovanou hodnotu.

Otestujeme na hladině významnosti 5 %, zda nákup malovaného frgálu a příležitost nákupu výrobku jako dárek můžeme považovat za nezávislé znaky.

**Tab. č. 4.5 Výsledky dotazníkového průzkumu**

Nákup mal. frgálu Příležitost nákupu (dárek)	ANO	NE	$g_i$
ANO	27	10	37
NE	14	29	43
$h_j$	41	39	80

Zdroj: Výsledky průzkumu

### Řešení:

Nejdříve je potřeba určit nulovou a alternativní hypotézu. Pak provedeme test nezávislosti ve čtyřpolní (asociační) tabulce.

$H_0$ : znaky X a Y jsou nezávislé (nákup malovaného frgálu a příležitost nákupu výrobku jako dárek jsou nezávislé)

$H_1$ : znaky X a Y jsou závislé (nákup malovaného frgálu a příležitost nákupu výrobku jako dárek jsou závislé)

$N = 80$

$p = 0,05$

**Testovací kritérium:** 
$$g_{\text{exp}} = \frac{80 \times \left( |27 \times 29 - 10 \times 14| - \frac{80}{2} \right)^2}{(27+10) \times (14+29) \times (27+14) \times (10+29)} = 11,43$$

**Obor kritických hodnot:**  $W = (3,8415 ; + \infty)$

$TK \in W$

$H_1$  přijímáme na hladině významnosti 0,05. Se spolehlivostí 95 % nakupujeme malovaný frgál jako dárek.

#### **Otázka č. 14 Jak jste spokojení s cukrářskými výrobky?**

**Tab. č. 4.6** Statistické vyhodnocení otázky č. 14

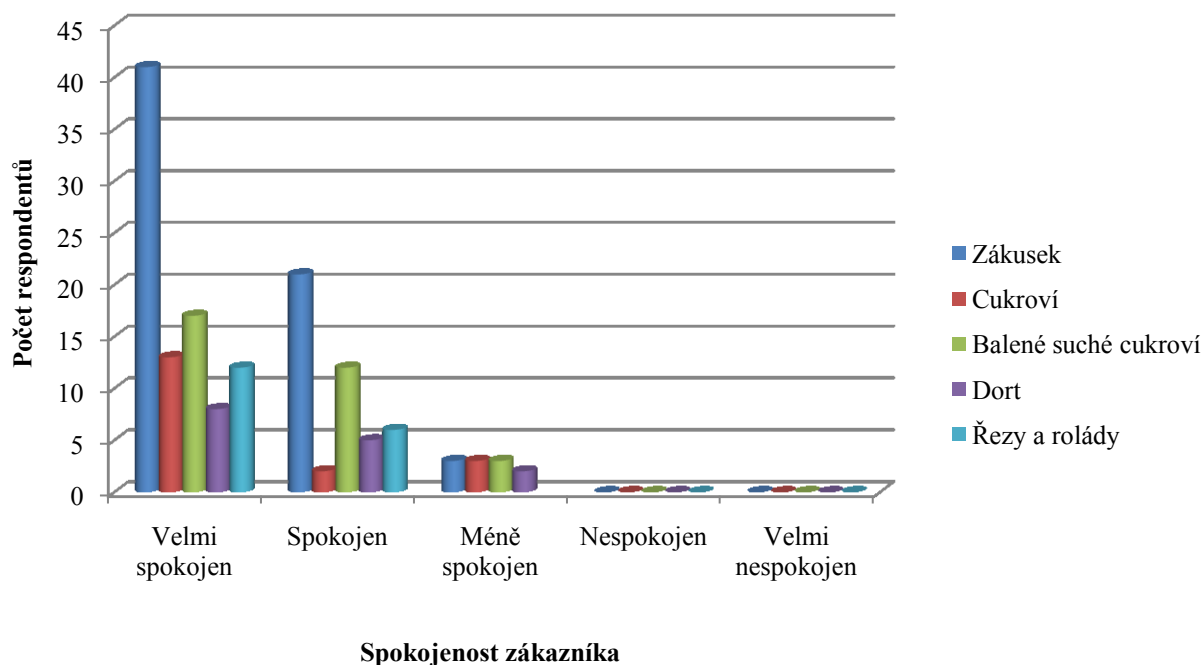
Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. odchylka
14.	43	32	5	0	0	4,48	0,62

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z výsledků vidíme, že 43 dotázaných je s cukrářskými výrobky velmi spokojeno. Ostatní zákazníci, považují výrobky za dobré. Opět průměrná hodnota spokojenosti překračuje stanovenou minimální hodnotu. Výsledky jsou velmi potěšující, neboť cukrářskou výrobu zavedla společnost teprve před rokem.

V grafu č. 4.2 vidíme, že velmi spokojení zákazníci nakupují nejčastěji zákusky, balené suché cukroví a dorty. Spokojení zákazníci nakupují především zákusky a balené suché cukroví. U třetí skupiny zákazníků je to velmi vyrovnané. Dále je z grafů patrné, že při hodnocení spokojenosti s cukrářskými výrobky, byli zákazníci ovlivnění nejvíce sortimentem zákusků.

**Graf č. 4.2 Grafické vyhodnocení otázky č. 14**



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

#### **Otázka č. 16 Jste spokojení s cenami cukrářských výrobků?**

**Tab. č. 4.7 Statistické vyhodnocení otázky č. 16**

Otázka č.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. odchylka
16.	62	12	6	2,70	0,60

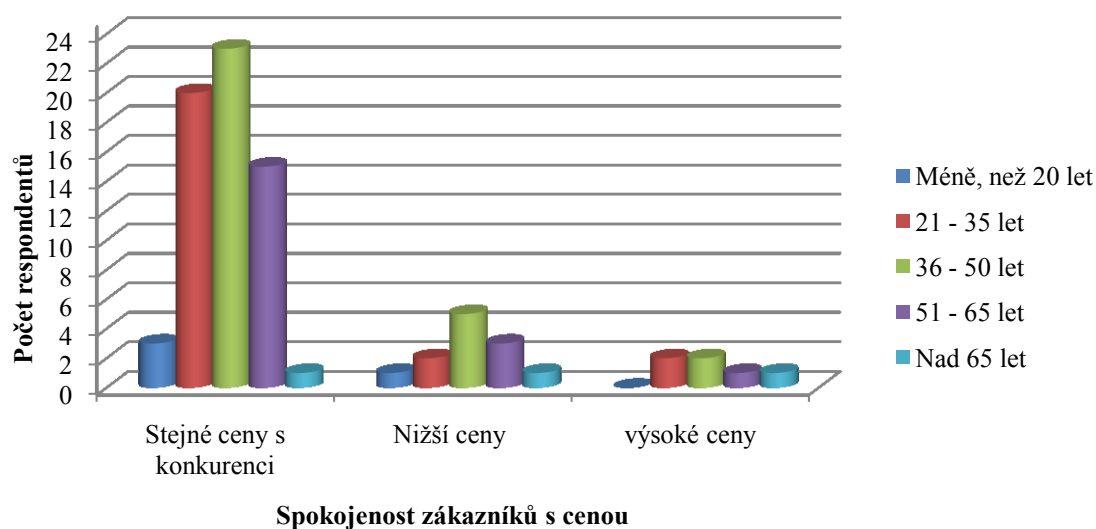
Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

U této otázky je byla minimální požadovaná hodnota spokojenosti stanovená alespoň 2. Průměr dosahuje hodnoty 2,7. Tato hodnota splňuje stanovenou podmínku. Zákazníci jsou cenami cukrářských výrobků spokojeni. Z výsledků vyplývá, že společnost má dobře



stanovenou cenu všech cukrářských výrobků. Nemá výrobky příliš předražené. S cenou výrobků dokáže dostatečně konkurovat ostatním podnikům.

**Graf č. 4.3 Grafické vyhodnocení otázky č. 16**



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z výsledků grafu č. 4.3 vyplývá, že cena cukrářských výrobků byla zhodnocena především věkovou kategorií 36 – 50 let, 21 – 35 let a 51 – 65 let. K dokonalému zhodnocení ceny výrobků podle kategorie věku, by jsme museli mít stejný počet respondentů v každé věkové skupině.

#### **Otázka č. 20 Jak hodnotíte ochotu obsluhujícího personálu?**

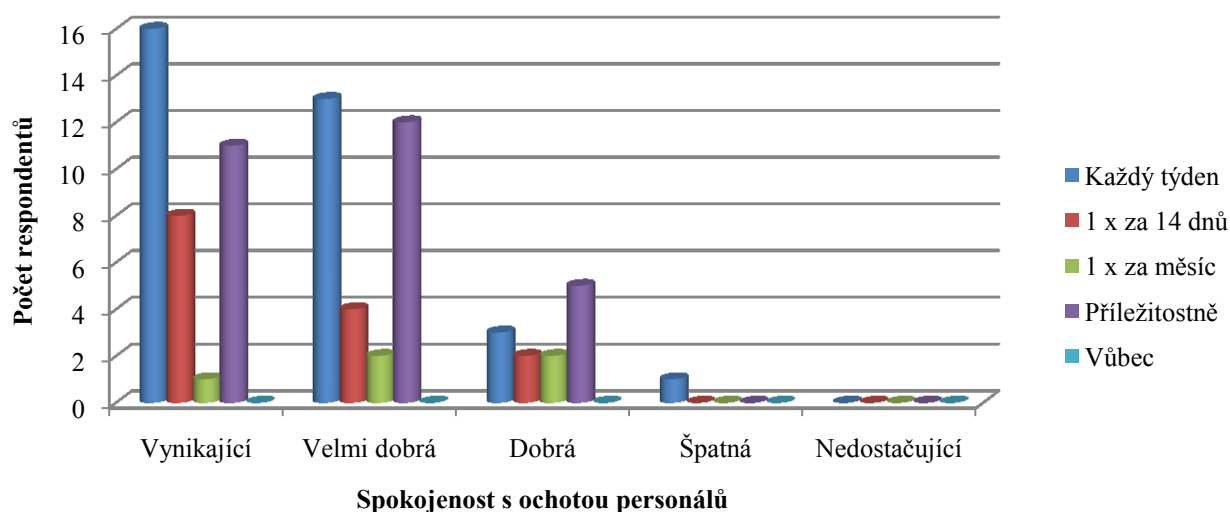
**Tab. č. 4.8 Statistické vyhodnocení otázky č. 20**

Otázka č.	5 b.	4 b.	3 b.	2 b.	1 b.	Průměr	Směr. odchylka
20.	36	31	12	1	0	4,28	0,76

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Ochotu obsluhujícího personálu hodnotí 36 zákazníků jako vynikající. Další část zákazníků je s obsluhou spokojena. Dvanáct zákazníků zvolilo možnost hodnocení dobrá a jeden zákazník s obsluhou není spokojen. Průměrná hodnota spokojenosti přesahuje minimální stanovenou hodnotu spokojenosti. V grafu č. 4.4 můžeme vidět, jak je obsluha hodnocena z hlediska návštěvnosti.

**Graf. č. 4.4 Grafické vyhodnocení otázky č. 20**



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z pohledu metody pouze spokojenost dopadla společnost velmi dobře. Většina zákazníků je velmi spokojena. Všechny atributy splnily požadovanou minimální průměrnou hodnotu 4 a v případě otázky č. 16 hodnotu 2.

#### 4.6.2 Model důležitost - spokojenost

K jednotlivým znakům byla přiřazena po konzultaci s vedením společnosti důležitost od 10 do 1. Kde 10 znamená velmi důležitý znak a 1 nedůležitý.

**Tab. č. 4.9 Srovnání průměrné spokojenosti a důležitosti**

Otázka č.	Průměrná spokojenost	Důležitost
1.	4,56	9
6.	4,49	10
10.	4,71	8
14.	4,48	10
16.	2,70	9
20.	4,28	8

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky č. 4.9 je patrné, že společnost znakům přiřadila důležitost nad hodnotou 8 bodů, což znamená velmi vysokou důležitost. Velkou pozornost je však třeba věnovat znakům s důležitostí 10. Jedná se o spokojenost s kvalitou frgálů a o spokojenost s nabídkou cukrářských výrobků. Z výsledků průzkumu vyplývá, že zákazníci jsou vesměs spokojeni, je však potřeba hledat i malé nedostatky, které by mohly být v budoucnu příčinou poklesu spokojenosti.

#### **4.6.3 Diferenční analýza**

V následující tabulce č. 4.10 jsou uvedeny rozdíly mezi přiřazenou důležitostí a dosaženou mírou průměrné spokojenosti. Tyto rozdíly jsou seřazeny sestupně.

Z tabulky č. 4.10 jde vidět, že by jsme měli věnovat opět pozornost kvalitě frgálu a sortimentu cukrářských výrobků. Ale také ceně cukrářských výrobků. Je důležité, aby společnost sledovala ceny konkurenčních výrobků. Jen tak může stanovit ceny, které budou dostatečně lákavé pro zákazníky.

**Tab. č. 4.10 Diferenční analýza**

Otázka č.	Průměrná důležitost	Důležitost	Diference
16.	2,70	9	6,3
14.	4,48	10	5,52
6.	4,49	10	5,51
1.	4,56	9	4,44
20.	4,28	8	3,72
10.	4,71	8	3,29

Zdroj: Vlastní práce

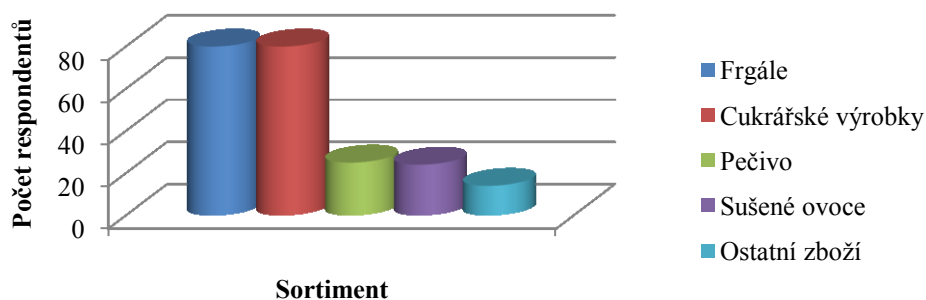
#### 4.6.4 Vyhodnocení informativních otázek

Tyto otázky jsou vyhodnoceny samostatně, protože nedávají konkrétní podnět ke zlepšení spokojenosti. Pro společnost jsou však zajímavé, dozví se z nich, co nejvíce zákazníci nakupují, jak často navštěvují prodejnu apod.

Otázky č. 3, 15, 22 a 23 jsou znázorněny graficky v předešlé analýze.

#### Otázka č.2 Jaké výrobky zde nakupujete?

#### Graf č. 4.5 Grafické vyhodnocení otázky č. 2

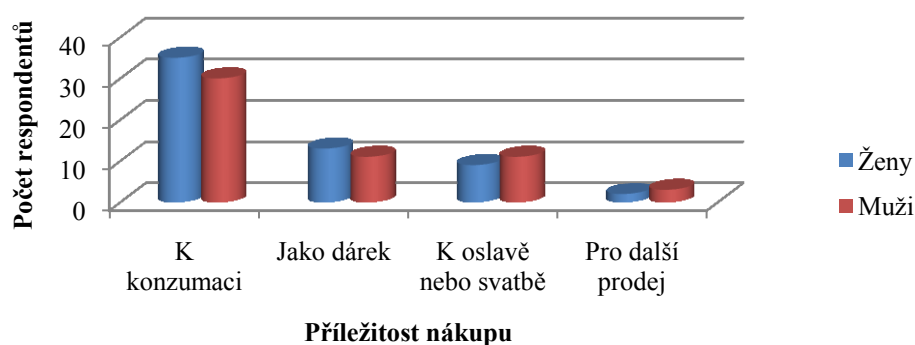


Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Všichni respondenti, kteří dotazník vyplnili, nakupují frgále a cukrářské výrobky. Pečivo nakupuje jen 25 respondentů, sušené ovoce 24 respondentů a ostatní zboží 14 respondentů.

#### Otázka č. 4 K jaké příležitosti nakupujete výrobky?

Graf č. 4.6 Grafické vyhodnocení otázky č. 4



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z grafu je patrné, že zákazníci nejvíce nakupují výrobky k vlastní spotřebě. Dalším významným důvodem nákupu výrobků je jeho darování příbuzným nebo známým. Jen 5 zákazníků nakoupené výrobky prodává dalším spotřebitelům.

#### Otázka č. 7 Myslíte si, že cena frgálů odpovídá jeho kvalitě?

Tab. č. 4.11 Výsledky otázky č. 7

ANO	NE
69	11

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Většina respondentů uvedla, že cena frgálů odpovídá jeho kvalitě. Důvodem pro tvrzení opaku byla především:

- vysoká cena,
- zhoršující se náplň a těsto,
- rozměr koláče.

#### Otázka č. 11 Co by podle Vašeho názoru obecně zvýšilo prodejnost frgálů?

Tab. č. 4.12 Výsledky otázky č. 11

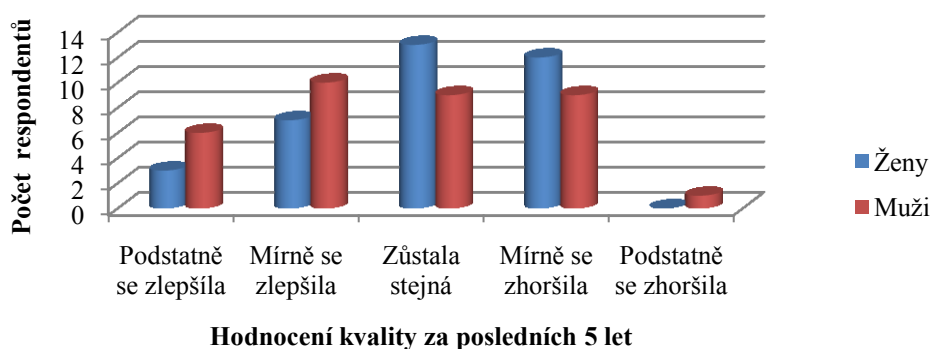
Nižší cena	Změna chutí	Silnější reklamní podpora
43	7	30

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Většina zákazníků se domnívá, že by se frgál prodával daleko více při nižší ceně, další polovina by podpořila prodej výraznější reklamní kampaní. Jen 7 zákazníků by preferovalo změnu chuti.

#### Otázka č. 12 Jak hodnotíte kvalitu frgálů v posledních pěti letech?

Graf. č. 4.7 Grafické vyhodnocení otázky č. 12



Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Z grafu č. 4.7 jde vidět patrný rozdíl v hodnocení žen a mužů. Ženy považují kvalitu frgálu za stejnou, či mírně zhoršujícím průběhem. U mužů je hodnocení poměrně vyrovnané.

#### Otázka č.13 Víte, kolikrát frgál získal cenu Perla Zlínska?

**Tab. č. 4.13** Výsledky otázky č. 13

Jednou	Dvakrát	Třikrát	Čtyřikrát	Pětkrát	Nevím
0	2	1	21	3	53

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Správná odpověď je čtyřikrát. Tuto odpověď zahrlo 21 respondentů. Většina respondentů odpověď na tuto otázku nevěděla. Ale ji tak 26 % úspěšnosti je velká. Společnost by se měla zaměřit na lepší propagaci výrobků. Prodeji by určitě pomohlo, kdyby zákazníci byli lépe informováni o všech kvalitách výrobků.

#### Otázka č. 17 Dostali jste někdy starší nebo zkažený výrobek?

**Tab. č. 4.14** Výsledky otázky č. 17

Nikdy	Jednou	Dvakrát	Vícekrát
51	24	5	0

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Se staršími nebo zkaženými výrobky se setkala jedenkrát 24 respondentů a dvakrát 5 respondentů. Celkem tedy 29 zákazníků. Zde by společnost měla podniknout opatření, aby zabránila ztrátě zákazníků.

**Otázka č. 18 Využíváte službu – doprava výrobků pomocí PPL?  
a následující otázka č. 19 V jakém stavu Vám výrobek došel?**

Služby dovozu výrobků využili celkem čtyři zákazníci. Stav výrobku po obdržení znázorňuje následující tabulka.

**Tab. č. 4.15 Výsledky otázky č. 19**

Byl v pořádku	Mírně poškozen	Poškozen
2	1	1

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

**Otázka č. 21 Doporučujete někomu naše výrobky?**

**Tab. č. 4.16 Výsledky otázky č. 21**

Velmi často	ANO	NE
27	43	10

Zdroj: Výsledky dotazníku, příloha č. 2

Poměrně velká část respondentů doporučuje výrobky dalším potenciálním zákazníkům. Jen 10 respondentů uvedlo variantu NE, důvodem může být jejich nespokojenost.

#### **4.6.5 Výpočet indexu spokojenosti zákazníka**

Dotazník obsahuje pět věkových kategorií. Z každé kategorie bude náhodně vybrán jeden zákazník. Index spokojenosti tedy vypočítáme celkem pro pět zákazníků.

Nejdříve je potřeba ze všech vyplněných dotazníků vybrat data z hodnoticích otázek (1, 6, 10, 14 a 20) a určit důležitost jednotlivých odpovědi. Důležitost je uvedena v následující tabulce č. 4.17 v kulatých závorkách.



V dotazníku jsou hodnoty spokojenosti uvedeny slovní bodovou škálou, je potřeba je převést na numerickou škálu. Použijeme převedenou škálu z předchozí metody.

Nejprve je nutné vypočítat sumu míry důležitosti zákazníků. Dílčí výsledky pro zákazníky jsou uvedeny v tab. č. 4.17

**Suma míry důležitosti zákazníka (méně, než 20 let):**

$$\sum_{k=1}^5 I_k = 4 + 4 + 5 + 5 + 3 = 21$$

**Tab. č. 4.17 Výpočet míry důležitosti**

	<b>Zákazník</b>	<b>1) Jste spokojení s nabídkou výrobků Cyrilova pekařství?</b>	<b>6) Jste spokojení s kvalitou frgálů?</b>	<b>10) Pokud jste si koupili malovaný frgál, byli jste spokojení s kresbou?</b>	<b>14) Jak jste spokojení s cukrářskými výrobky?</b>	<b>20) Jak hodnotíte ochotu personálu?</b>	<b>Suma míry důležitosti jednotlivých zákazníků (I<sub>k</sub>)</b>
<b>Slovní hodnocení spokojenosti</b>	Méně, než 20 let	Spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Dobrá	<b>-</b>
	21 – 35 let	Spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Vynikající	
	36 – 50 let	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Velmi dobrá	
	51 – 65 let	Velmi spokojen	Spokojen	Spokojen	Velmi spokojen	Velmi dobrá	
	Nad 65 let	Spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Velmi spokojen	Vynikající	
<b>Bodové hodnocení spokojenosti (S<sub>k</sub>)</b>	Méně, než 20 let	4 (4)	4 (4)	5 (5)	5 (5)	3 (3)	<b>21</b>
	21 – 35 let	4 (4)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	<b>24</b>
	36 – 50 let	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	4 (4)	<b>24</b>
	51 – 65 let	5 (5)	4 (4)	4 (4)	5 (5)	4 (4)	<b>22</b>
	Nad 65 let	4 (4)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	5 (5)	<b>24</b>

Zdroj: Vlastní práce

Potom je potřeba vypočítat důležitost váhy jednotlivých otázek pro dílčí zákazníky. Ve vzorci se vyskytuje konstanta M, která vyjadřuje hodnotu škálové stupnice. V našem případě  $M = 5$ .

$$\text{Zákazník (méně, než 20 let):} \quad W_1 = \frac{I_1}{M \times \sum_{k=1}^5 I_k} = \frac{4}{5 \times 21} = 0,038$$

**Tab. č. 4.18** Dílčí výsledky váhy důležitosti

	<b>Zákazník</b>	<b>Otázka č. 1</b>	<b>Otázka č. 6</b>	<b>Otázka č. 10</b>	<b>Otázka č. 14</b>	<b>Otázka č. 20</b>
<b>Důležitost váhy jednotlivých otázek pro dílčí zákazníky (<math>W_k</math>)</b>	Méně, než 20 let	0,038	0,038	0,048	0,048	0,029
	21 – 35 let	0,034	0,042	0,042	0,042	0,042
	36 – 50 let	0,042	0,042	0,042	0,042	0,034
	51 – 65 let	0,045	0,036	0,036	0,045	0,036
	Nad 65 let	0,034	0,042	0,042	0,042	0,042

Zdroj: Vlastní práce

#### **Výpočet indexu spokojenosti zákazníka (ISZ)**

**Součin hodnoty spokojenosti ( $S_k$ ) a váhy důležitosti ( $W_k$ ) pro zákazníka (méně, než 20 let):**

$$S_1 \times W_1 = 4 \times 0,038 = 0,152$$

Vypočítáme součin  $S_k \times W_k$  pro všechny hodnotící otázky zákazníka (méně, než 20 let), potom spočítáme index spokojenosti tohoto zákazníka. Od vypočítaného indexu spokojenosti musíme odečíst konstantu 0,2 a následně získaný výsledek vynásobit konstantou 1,25. Touto početní úpravou docílíme toho, že pokud je zákazník se vším velmi nespokojen, bude jeho index spokojenosti 0 %, a pokud je se vším velmi spokojen, bude jeho index spokojenosti 100 %.

**ISZ zákazníka (méně, než 20 let):**

$$ISZ = 0,152 + 0,152 + 0,240 + 0,240 + 0,087 = (0,871 - 0,2) \times 1,25 = 0,839 \times 100 = \mathbf{83,9 \%}$$

**Tab. č. 4.19 Výpočet indexu spokojenosti zákazníků**

	<b>Zákazník</b>	<b>Otázka č. 1</b>	<b>Otázka č. 6</b>	<b>Otázka č. 10</b>	<b>Otázka č. 14</b>	<b>Otázka č. 20</b>	<b>Index spokojenosti dlího zákazníka v % (ISZ)</b>
<b><math>S_k \times W_k</math></b>	Méně, než 20 let	0,152	0,152	0,240	0,240	0,087	<b>83,9</b>
	21 – 35 let	0,136	0,210	0,210	0,210	0,210	<b>97</b>
	36 – 50 let	0,210	0,210	0,210	0,210	0,136	<b>97</b>
	51 – 65 let	0,225	0,144	0,144	0,225	0,144	<b>85,3</b>
	Nad 65 let	0,136	0,210	0,210	0,210	0,210	<b>97</b>
<b>Celkový index spokojenosti zákazníků</b>							<b>92,1</b>

Zdroj: Vlastní práce

Z tabulky č. 4.19 je patrné, že celkový index spokojenosti zákazníků je 92,1 %. Tato hodnota nám říká, že tito zákazníci jsou s výrobky i se službami společnosti

velmi spokojeni. Dva zákazníci vykazují nižší index spokojenosti, proto je potřeba, aby společnost zjistila, co je důvodem jejich nespokojenosti a provedla případné kroky k zlepšení.

#### **4.7 Shrnutí výsledků, návrhy a doporučení**

Cílem měření spokojenosti zákazníka s kvalitou výrobků společnosti Cyrilovo pekařství, bylo vyhodnotit výsledky průzkumu a v případě negativních odpovědí zákazníků provést vybraná opatření.

Z analýzy hodnoticích otázek (č. 1, 4, 10, 14 a 20) vyplývá, že jsou zákazníci vcelku velmi spokojeni. Společnost, by však neměla usnout na vavřínech. Měla by se snažit tuto pozitivní spokojenost udržet.

Se sortimentem výrobků je většina zákazníků nadmíru spokojená. Pro ještě větší počet zákazníků by se měla společnost zaměřit na lepší propagaci, protože v okolí existuje řada konkurenčních výrobků. Měla by upravit své webové stránky, aby měli zákazníci větší přehled o sortimentu výrobků a mohli si výrobky objednat.

Kvalitu frgálů hodnotí zákazníci opět kladně. V případě hodnocení vývoje kvality tohoto produktu, jsou výsledky velmi znepokojující. Většina respondentů zhodnotila kvalitu produktu za mírně se zhoršující. Společnost by měla tuto situaci lépe analyzovat a zjistit, jaké faktory kvalitu ovlivňují. Důvodem zhoršení mohou být např. změna dodavatelů surovin, přestup na velkovýrobu, využití nových strojů na zpracování surovin nebo uskladnění výrobků.

S malovanými frgály jsou zákazníci velmi spokojeni. Tuto službu můžeme považovat za jednu z konkurenčních výhod, protože v okolí žádný podnik nenabízí malované frgály. Pracovníci společnosti se v malbě neustále zdokonalují, podnětem jsou jim právě spokojení zákazníci. Společnosti doporučuji, aby pracovníkům zabývajícím se kresbou zabezpečila kvalitní pracovní prostředí a pomůcky. Protože jen spokojení zaměstnanci provádějí kvalitní práci a přinášejí společnosti zisk. K většímu prodeji malovaných frgálů by také pomohla reklamní kampaň, která by se zaměřovala pouze na tento výrobek společnosti.

S cukrářskými výrobky je větší část zákazníků velmi spokojena. U těchto výrobků hraje důležitou roli zpětná vazba, protože výrobky jsou zhotovovány podle přání zákazníka. Společnost by si měla nechat zhotovit katalog cukrářských výrobků, aby měli zákazníci lepší představu o tom, jak bude daný výrobek vypadat.

Dále by měli pracovníci více kontrolovat expirační lhůty výrobků, protože už několik zákazníků koupilo starší nebo zkažený výrobek. Kontrole by měly být podrobeny především zákusky a koláče, které mohou být v případě velkých teplotních výkyvů napadeny mikroorganismy.

Společnost nabízí dopravu výrobků pomocí PPL. Tuto službu využívá jen malý počet zákazníků, což je velká škoda. Většina zákazníků vůbec neví, že si koláče mohou nechat dovést. Společnost by měla zákazníky více informovat o této možnosti koupě, protože lidé z jiných krajů musí podnikat daleké cesty, aby si mohli koláče koupit.

Z průzkumu vyplývá, že zákazníci Cyrilova pekařství jsou velmi spokojeni. Společnost nemá žádný hrubý nedostatek, který by potřeboval okamžitou nápravu. Měla by mít však na paměti, že vždy se dá něco ještě zlepšit.

## 5 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na problematiku měření spokojenosti zákazníka, kterou by měli odpovědní zaměstnanci společnosti i podnikatelé dobře znát. Cílem této práce bylo provést dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení spokojenosti zákazníků s kvalitou pekařských a cukrářským výrobků. A zjištěné výsledky průzkumu na základě kombinace několika metod analyzovat a vyhodnotit. Nejdůležitějším cílem práce bylo určit a vymezit oblasti, kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost, popřípadě provést v těchto oblastech zlepšovací opatření. Posledním osobním cílem bylo vytvořit hodnotnou práci, jejíž výsledky budou pro společnost Cyrilovo pekařství v praxi dobře využitelné.

Diplomová práce je rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsou definovány nejdůležitější pojmy týkající se spokojenosti zákazníků. Dále se tato kapitola zaměřuje na metodiku a důvody měření spokojenosti zákazníka. V poslední části jsou popsány všechny kroky nutné pro provedení tohoto měření.

V druhé kapitole se zabývám představením a charakteristikou společnosti Cyrilovo pekařství, s. r. o. Je zde popsáno výrobní zaměření společnosti a také stručně charakterizován hlavní produkt. Dále se v této kapitole zabývám výčtem služeb, které společnost nabízí a definuji zákazníky společnosti.

V třetí kapitole provádím analýzou samotných výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření. V úvodu kapitoly uvádím konkrétní postup jednotlivých kroků vyhodnocení, od uvedení důvodu pro měření spokojenosti až po zvolený způsob distribuce dotazníků. Samotné vyhodnocení provádím na základě čtyř zvolených metod. Jednotlivé výsledky se snažím vyhodnotit pomocí různých statistických metod. V závěru kapitoly jsou navržený konkrétní doporučení ke zlepšení.

Z výsledků měření spokojenosti zákazníků společnosti Cyrilovo pekařství vyplývá, že zákazníci jsou s kvalitou výrobků až na pár výjimek spokojeni. Společnost by se měla snažit tuto míru spokojenosti udržet, neboť nespokojený zákazník velmi často přejde ke konkurenci a utratí peníze jinde. Proto by se měla společnost zaměřit především na zlepšení kvality těsta a náplně frgálů. Také by měla prodej výrobků podpořit důraznější reklamou.

## Seznam použité literatury

### Literatura

- [1] FRANK, J. H. *Spokojenost zákazníka v dodavatelské síti: předpoklady, sběr dat a hodnocení, potenciál*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2001. 62 s. ISBN 80-02-01437-5
- [2] HAYES, B. E. *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*. 2nd ed. Milwaukee: ASQ Quality Press, 1997. xxii, 285 s. ISBN 0-87389-362-X
- [3] KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X
- [4] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vyd. Praha: Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0
- [5] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Management Press, 1998. 284 s. ISBN 80-85943-63-8
- [6] VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1
- [7] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1
- [8] WHITELEY, R. C. *Podnik řízený zákazníkem*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 231 s. ISBN 80-85605-69-4

### Internetové zdroje

- [9] Dotazník – online. *Základy tvorba dotazníku*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.dotaznik-online.cz/zaklady-dotazniku.htm>>

- [10] Frgaly.cz. *Historie Cyrilova pekařství*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.frgaly.cz/historie/>>
- [11] Marketing a komunikace. *Loajalita zákazníků a její řízení*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007010022>>
- [12] Obchodní rejstřík.cz. *Obchodní rejstřík*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://obchodnirejstrik.cz/?sg=1&q=cyrilovo+peka%C5%99stv%C3%AD&q2=&si=&sc=&ss=&sf=-1&st=1&sa=1>>
- [13] SCOTT, M. – SMITT, D. *How to Measure Customer Satisfaction: Satisfaction Measurement and Theory*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.aboutsurveys.com/how-to-measure-customer-satisfaction-satisfaction-measurement-and-theory/>>
- [14] Spokojenost on-line. *Index spokojenosti zákazníka*. [online]. 2011, [cit. 2011-01-30]. Dostupné z WWW: <<http://www.spokojenost-online.cz/index-spokojenosti-zakaznika.html>>
- [15] Testování hypotéz. [online]. 2011, [cit. 2011-04-17]. Dostupné z WWW: <<http://new.euromise.org/czech/tajne/ucebnice/html/html/node9.html>>
- [16] RYGLOVÁ, K. – VAJČNEROVÁ, I. *Potential for utilization of the European customer satisfaction index in agro-business*. [online]. 2011, [cit. 2011-02-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.cazv.cz/attachments/3-Ryglova.pdf>>
- [17] ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka*. [online]. 2011, [cit. 2011-02-03]. Dostupné z WWW: <[www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf](http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=135.pdf)>

## **Dokumenty**

- [18] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. 2006.



## Seznam grafů

Graf č. 4.1	Grafické vyhodnocení otázky č. 1
Graf č. 4.2	Grafické vyhodnocení otázky č. 14
Graf č. 4.3	Grafické vyhodnocení otázky č. 16
Graf č. 4.4	Grafické vyhodnocení otázky č. 20
Graf č. 4.5	Grafické vyhodnocení otázky č. 2
Graf č. 4.6	Grafické vyhodnocení otázky č. 4
Graf č. 4.7	Grafické vyhodnocení otázky č. 12

## Seznam obrázků

Obr. č. 2.1	Kvalita produktu i doprovodných služeb
Obr. č. 2.2	Vytvoření zákaznické spokojenosti
Obr. č. 2.3	Okno zákazníka
Obr. č. 2.4	Kanův model spokojenosti zákazníka
Obr. č. 2.5	Nejpoužívanější alternativa Likertova formátu
Obr. č. 3.1	Logo společnosti
Obr. č. 3.2	Nová budova
Obr. č. 3.3	Ochrana známka
Obr. č. 3.4	Technologický postup
Obr. č. 3.5	Druhy frgálů
Obr. č. 3.6	Malovaný frgál

## Seznam tabulek

Tab. č. 4.1	Statistické vyhodnocení otázky č. 1
Tab. č. 4.2	Statistické vyhodnocení otázky č. 6
Tab. č. 4.3	Výsledky dotazníkového průzkumu
Tab. č. 4.4	Statistické vyhodnocení otázky č. 10
Tab. č. 4.5	Výsledky dotazníkového průzkumu
Tab. č. 4.6	Statistické vyhodnocení otázky č. 14
Tab. č. 4.7	Statistické vyhodnocení otázky č. 16

Tab. č. 4.8	Statistické vyhodnocení otázky č. 20
Tab. č. 4.9	Srovnání průměrné spokojenosti a důležitosti
Tab. č. 4.10	Diferenční analýza
Tab. č. 4.11	Výsledky otázky č. 7
Tab. č. 4.12	Výsledky otázky č. 11
Tab. č. 4.13	Výsledky otázky č. 13
Tab. č. 4.14	Výsledky otázky č. 17
Tab. č. 4.15	Výsledky otázky č. 19
Tab. č. 4.16	Výsledky otázky č. 21
Tab. č. 4.17	Výpočet míry důležitosti
Tab. č. 4.18	Dílčí výsledky váhy důležitosti
Tab. č. 4.19	Výpočet indexu spokojenosti zákazníků

## **Seznam použitých zkratk**

ACSI	American Customer Satisfaction Index
ANOVA	Analysis of Variance
ECSI	European Customer Satisfaction Index
ČSN	Česká státní norma
DIČ	Daňové identifikační číslo
IČ	Identifikační číslo
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISZ	Index spokojenosti zákazníka
PPL	Professional Parcel Logistic

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Seznam příloh

Příloha č. 1	Dotazník
Příloha č. 2	Vyhodnocení výsledků dotazníků
Příloha č. 3	Sortiment výrobků Cyrilova pekařství, s. r. o.
Příloha č. 4	ANOVA – jeden faktor